

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

**PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO  
DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA UMA  
ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL**

CURITIBA  
2010

GILMAR OLIVEIRA VIDAL

**PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO  
DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA UMA  
ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL**

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação II como requisito parcial para obtenção de grau de bacharelado em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná, Departamento de Ciência e Gestão da Informação.  
Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA  
2010

### **DEDICO**

À minha mãe, Tereza da Conceição Oliveira Pereira, pela garra e disposição de enfrentar os percalços da vida e me conduzir até este momento.

À minha esposa, Estér Diana Tausendfreund Oliveira Vidal, pelo apoio e encorajamento nas horas mais incertas e por entender que durante alguns meses, devido meu envolvimento com esta pesquisa, teria apenas “meio-marido” à disposição.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Egon Walter Wildauer, pela amizade, companheirismo e por ter acreditado em mim em um momento difícil, me incentivado e orientando a fazer esta pesquisa;

Às professoras Helena de Fátima Nunes Silva, Sandra de Fátima Santos e Edmeire Cristina Pereira, pelo auxílio prestado e obras emprestadas;

À Mirian Agathe Pooch, pelo companheirismo e dicas valiosas;

Ao professor João Alberto de Souza, diretor da escola estudada, por permitir esta pesquisa no ambiente escolar;

À Sonia Mari Carvalho Roberto, Simone Borba Potulski, Sueli Paula Pinheiro, Sirlene Martins dos Santos, Nair Lopes Rodrigues, Marlei Varhau Tallar, Luciana França da Rocha, Alessandra do Carmo Urfali e José de Araújo Filho, funcionários da escola, pela amizade e contribuições durante a pesquisa;

À Eli e Erich Tausendfreund, meus sogros, pelo incentivo e apoio;

À Lealis dos Santos Pedroso, por me apresentar e introduzir na Gestão da Informação;

A todos e todas que apoiaram e de maneira indireta colaboraram com esta pesquisa, minha mais sincera e profunda gratidão.

## RESUMO

Pesquisa exploratória realizada na Secretaria de uma escola estadual, visando apresentar um modelo para o registro e sistematização da Memória Organizacional. Fundamenta a proposta em pesquisa bibliográfica para identificação de iniciativas de Gestão do Conhecimento. Elabora uma MDPO – Metodologia de Delineamento e Resolução de Problemas Organizacionais para determinar os elementos principais para a definição do problema. Verifica pela análise dos documentos que as informações explícitas estão defasadas e espalhadas. O conhecimento tácito não é compartilhado pelos funcionários. Muitas atividades têm desempenho comprometido pela ausência de documentos e de registros de experiências passadas. Para angariar a colaboração dos funcionários aos objetivos do estudo, foi ministrado um seminário sobre Conhecimento, Conhecimento Organizacional, Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional e Memória Organizacional, em linguagem simples para auxiliar pessoas leigas a compreender os temas envolvidos na pesquisa. Para o desenvolvimento da proposta foi realizada uma pesquisa qualitativa, fundamentada em um estudo de caso. Investiga as práticas relativas à Memória Organizacional mediante questionário fechado que aborda os aspectos internos e externos da retenção do conhecimento. Apresenta os resultados da Memória Organizacional na forma de gráficos e tabelas. Observa que não há preocupação com compartilhamento e não há promoção para estimular as trocas de saberes. A troca de conhecimento é fundamental para o desenvolvimento dos procedimentos da Secretaria. Pelos resultados do questionário foi observado que as dificuldades provêm da estrutura e procedimentos e as facilidades do fator humano. O mapeamento do conhecimento tácito foi realizado por meio da técnica do Grupo Focal, grupo informal com interesse específico e de tamanho reduzido, associada à técnica do Protocolo Verbal, onde as pessoas "pensam alto" enquanto executam suas atividades permitindo o registro de seu saber. Como produto apresenta uma proposta para o registro, sistematização, retenção, recuperação e disseminação da Memória Organizacional. Esta pesquisa ajudou a reduzir a resistência dos funcionários acerca da socialização do conhecimento organizacional.

### **Palavras-chave:**

Gestão do Conhecimento. Cultura Organizacional. Memória Organizacional. Escola Pública.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – HIERARQUIA DO CONHECIMENTO.....	20
FIGURA 2 – OS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	26
FIGURA 3 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	28
FIGURA 4 – CONTEÚDO DO CONHECIMENTO CRIADO PELOS QUATRO MODOS.....	30
FIGURA 5 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E ATIVIDADES BÁSICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	41
FIGURA 6 – FLUXOGRAMA DOS PROCEDIMENTOS.....	53
FIGURA 7 – ORGANOGRAMA DA ESCOLA.....	56
FIGURA 8 – ELEMENTOS DA MDPO.....	59
FIGURA 9 – INTEGRAÇÃO MDPO/FERRAMENTA 5W2H.....	60
FIGURA 10 – MODELO DO PARADIGMA DE RUBINSTEIN.....	61
FIGURA 11 – MODELO DA TABELA PARA LANÇAMENTO DOS DADOS.....	78
FIGURA 12 – MODELO DA TABELA COM DADOS LANÇADOS.....	79
FIGURA 13 – HD DA SECRETARIA.....	95
FIGURA 14 – MENU DO SIRCO.....	96
FIGURA 15 – MENU DA PASTA EJA.....	97
FIGURA 16 – MENU DA SUBPASTA REGISTRO DE NOTAS.....	98
FIGURA 17 – MENU DA PASTA CURSO REGULAR.....	99
FIGURA 18 – MENU DA PASTA LEGISLAÇÕES.....	99
FIGURA 19 – CAIXA DE PESQUISA.....	100
FIGURA 20 – MENU DA SUBPASTA DELIBERAÇÕES.....	101

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ASPECTOS INDIVIDUAIS.....	79
TABELA 2 – ASPECTOS CULTURAIS.....	81
TABELA 3 – ASPECTOS ESTRUTURAIS E AMBIENTE DE TRABALHO.....	83
TABELA 4 – ASPECTOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS.....	85

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AS CINCO CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	18
QUADRO 2 – DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	21
QUADRO 3 – FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	30
QUADRO 4 – MODELO DAS SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	33
QUADRO 5 – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	37
QUADRO 6 – DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	42
QUADRO 7 – NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
QUADRO 8 – ELEMENTOS BÁSICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	45
QUADRO 9 – TRAÇOS BRASILEIROS E CARACTERÍSTICAS-CHAVES.....	46
QUADRO 10 – FATORES CULTURAIS INIBIDORES DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	47
QUADRO 11 – TRÊS PRINCÍPIOS DE YIN.....	51
QUADRO 12 – VERSOS DE RUDYARD KIPLING.....	61
QUADRO 13 – ITENS DO 7W3H.....	62
QUADRO 14 – MDPO DESCOLA.....	68
QUADRO 15 – PRÁTICAS PARA REGISTRAR O CONHECIMENTO.....	69
QUADRO 16 – CULTURA DE COMPARTILHAMENTO.....	69
QUADRO 17 – ARQUIVAMENTO E ACONDICIONAMENTO DENTRO DOS PADRÕES.....	70
QUADRO 18 – MARKETING INTERNO PARA DISSEMINAR AS IDÉIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	70
QUADRO 19 – SISTEMA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	71
QUADRO 20 – DIFICULDADES OU FACILIDADES.....	89
QUADRO 21 – MODELO DE DOLL E TORKZADEH.....	103
QUADRO 22 – AVALIAÇÃO DO SIRCO.....	103



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ASPECTOS INDIVIDUAIS.....	80
GRÁFICO 2 – ASPECTOS CULTURAIS.....	82
GRÁFICO 3 – ASPECTOS ESTRUTURAIS E AMBIENTE DE TRABALHO.....	84
GRÁFICO 4 – ASPECTOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS.....	87

## LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
APMF – Associação de Pais, Mestres e Funcionários  
*Apud* – Citado por, conforme, segundo  
CBA – Ciclo Básico de Alfabetização  
CEE – Conselho Estadual de Educação  
CELEPAR – Companhia de Informática do Paraná  
CONARQ – Conselho Nacional de Arquivos  
DAE – Diretoria de Administração Escolar  
ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente  
*E-mail* – Correio eletrônico  
EFM – Ensino Fundamental e Médio  
EJA – Educação de Jovens e Adultos  
*Et al* – E outros  
*Etc* – E as demais coisas  
FICA – Ficha de Comunicação de Aluno Ausente  
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação  
FSM – Ficha de Solicitação de Materiais  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases  
NBR – Normas Brasileiras de Regulamentação  
NRE – Núcleo Regional de Educação  
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola  
PDE – Programa de Desenvolvimento da Educação  
PPP – Projeto Político-Pedagógico  
SAREH – Serviço de Atendimento a Rede de Escolarização Hospitalar  
SEED – Secretaria de Estado de Educação  
SEJA – Sistema de Educação de Jovens e Adultos  
SERE – Sistema Estadual de Registro Escolar  
SiRCO – Sistema de Recuperação do Conhecimento Organizacional  
SUDE – Superintendência de Desenvolvimento Educacional  
VLE – Vida Legal do Estabelecimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 LITERATURA PERTINENTE.....</b>	<b>16</b>
2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	16
2.2 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO.....	20
2.3 CONHECIMENTO: CONCEITOS.....	22
2.4 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	24
2.4.1 Conversão do conhecimento.....	26
2.4.2 Condições capacitadoras da criação do Conhecimento Organizacional.....	28
2.4.3 Fases do processo de criação do Conhecimento Organizacional.....	29
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E ABORDAGENS.....	31
2.5.1 Aprendizagem organizacional.....	34
2.5.2 Práticas de Gestão do Conhecimento.....	37
2.5.3 Memória Organizacional.....	39
2.5.4 Cultura Organizacional.....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>49</b>
3.1 MODALIDADE DE PESQUISA.....	49
3.2 METODOLOGIA.....	52
3.3 AMBIENTE DA PESQUISA.....	55
3.4 COLETA DE DADOS.....	57
3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	59
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1 OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE.....	64
4.2 MDPO – Metodologia de Delineamento e Resolução de Problemas Organizacionais.....	68
4.3 REGISTROS INSTITUCIONAIS.....	72
4.4 SEMINÁRIO DE CONSCIENTIZAÇÃO.....	75
4.5 QUESTIONÁRIO.....	77

4.6 GRUPO FOCAL E PROTOCOLO VERBAL.....	91
4.7 PROPOSTA DE MODELO DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	93
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A – SEMINÁRIO DE CONSCIENTIZAÇÃO.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO SOBRE A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO B – DINÂMICA UTILIZADA NO SEMINÁRIO DE CONSCIENTIZAÇÃO.....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO C – DINÂMICA UTILIZADA NO SEMINÁRIO DE CONSCIENTIZAÇÃO.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO D – DINÂMICA UTILIZADA NO SEMINÁRIO DE CONSCIENTIZAÇÃO.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO E – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO SiRCO.....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE B – RELATÓRIO DO PROTOCOLO VERBAL.....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foca a Gestão do Conhecimento e a maneira como a Cultura Organizacional e o comportamento dos indivíduos vem sendo modificados por meio do estímulo ao compartilhamento de experiências e competências. O conhecimento se tornou peça fundamental no contexto das organizações, que passaram a valorizar esse ativo intangível importante e estratégico para o desenvolvimento de suas atividades.

O conhecimento, de acordo Nonaka e Takeuchi (1997), é dividido em: conhecimento explícito – formalizado e acessível a todos, e conhecimento tácito – de difícil captura e socialização.

Captar, armazenar e disseminar o conhecimento, mantendo-o disponível para uso posterior se tornou premissas nas organizações modernas, que voltaram suas atenções para a Gestão do Conhecimento, que na visão de Teixeira Filho (2000, p. 7), é "a forma como as empresas geram, disseminam e usam seu capital intelectual", mas é, segundo Cianconi (2003, p. 16), uma "expressão largamente utilizada, porém nem sempre sob o mesmo enfoque".

Devido à rotatividade e saída de funcionários que atuam na Secretaria, existem dificuldades para se manter o registro e armazenamento do conhecimento, sendo necessário estabelecer políticas e processos para que o conhecimento permaneça e seja compartilhado na organização. Entre as técnicas e ferramentas utilizadas pela Gestão do Conhecimento, uma das opções é a Memória Organizacional.

A Memória Organizacional busca socializar o conhecimento assim como mapear as melhores práticas e lições aprendidas, não fazendo uso da prática do arquivo unicamente pelo arquivo, e sim, registrando o conhecimento para preservá-lo de modo que os funcionários possam acessar e melhorar o seu desempenho e por consequência, o da organização.

Em virtude do panorama até aqui apresentado, este trabalho pretende propor um modelo de sistematização, registro e armazenamento dos conhecimentos produzidos por uma escola da rede pública do Estado do Paraná.

Durante a elaboração deste trabalho serão demonstradas a situação do ambiente da pesquisa, literatura pertinente e técnicas de coleta de dados. Ao término deste estudo, serão apresentados como resultados a sistematização, a análise dos

dados coletados e uma proposta de modelo de implantação de uma Memória Organizacional baseado no Modelo MDPO apresentado por Schlesinger *et al* (2008).

## 1.1 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA

Na chamada Sociedade do Conhecimento, o volume de informações geradas aumenta a cada dia e o ambiente escolar não tem como fugir da convivência com essa explosão informacional.

Há dados, informações e conhecimentos não disponíveis, intrínsecos nas pessoas, inerentes a suas experiências; porém, existe um inexplicável isolamento entre os setores e entre indivíduos de um mesmo setor, sentimento de posse e resistência à disseminação, gerando ineficiência na comunicação organizacional, desperdício de práticas e experiências, não compartilhamento e falta de registro de informações.

A Secretaria é o local onde todas as consultas da escola são feitas, mas nem sempre as respostas são encontradas. Isso porque a organização não possui manuais ou guias que orientem na resolução dos problemas diários da escola.

O conhecimento acerca dos procedimentos é passado de indivíduo para indivíduo sem registro algum, mas a rotatividade e renovação constante no quadro de funcionários acabam por não fazer deste modo um método eficiente de transmissão. Como a rotatividade também atinge as instâncias superiores, é sempre difícil encontrar auxílio especializado tanto nos órgãos da Educação quanto em outros Estabelecimentos de Ensino. Ou seja, o conhecimento acaba existindo apenas na "cabeça" das pessoas.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito apresenta barreiras para ser capturado porque ele pertence aos indivíduos, nem sempre sendo percebido ou valorizado. Quanto ao conhecimento explícito, este é passível de se obter, pois está formalizado em algum suporte e pode ser compartilhado, desde que esteja sistematizado, registrado e armazenado para reuso. Quando esse conhecimento é explicitado e registrado, passa a formar a Memória Organizacional.

Mediante análise do quadro acima apresentado, a questão a ser pesquisada em busca de uma solução é: **como sistematizar o conhecimento da Secretaria para desenvolver um modelo de Memória Organizacional para a escola?**

## 1.2 OBJETIVOS

Segundo o Minidicionário Luft (2000, p. 484), objetivo significa finalidade, que por sua vez significa alvo, fim ou meta (LUFT, 2000, p. 329). Ou seja, objetivos constituem a finalidade do trabalho, a meta que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa. Gonçalves (2008) distingue dois tipos de objetivos em uma pesquisa acadêmica: objetivo geral e objetivos específicos. Os objetivos gerais são mais amplos, as metas de longo alcance, as contribuições que se desejam oferecer com a execução da pesquisa e a obtenção de uma resposta satisfatória ao problema de pesquisa. No entanto, para se cumprir o objetivo geral é preciso delimitar metas mais específicas dentro do trabalho, os objetivos específicos, pois são eles que, somados, conduzirão ao desfecho do objetivo geral. Desta forma, os objetivos específicos nunca devem ultrapassar a abrangência proposta no objetivo geral.

A seguir, os objetivos geral e específicos propostos neste projeto.

### 1.2.1 Objetivo geral

É o propósito que norteará o objetivo geral desta pesquisa, assim definido: **apresentar um modelo para o registro e sistematização da Memória Organizacional para uma escola pública estadual.**

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos, sendo detalhamentos do objetivo geral, caracterizam etapas ou fases do projeto. São eles:

- 1. Encontrar e apresentar elementos que pudessem auxiliar a despertar uma cultura de compartilhamento;**
- 2. Elaborar uma proposta para o registro e sistematização da Memória Organizacional;**
- 3. Criar um repositório para armazenar as informações e conhecimentos.**

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A alta rotatividade de funcionários que exercem as funções administrativas na

Secretaria faz com que cada indivíduo, ao deixar a organização, leve consigo os conhecimentos adquiridos, deixando seus sucessores sem qualquer tipo de orientação. Isso obriga os novos funcionários a procurarem os que saíram para obter informações sobre procedimentos, buscar auxílio junto a outras escolas ou ainda consultar instâncias superiores, o que gera gasto de tempo com o retrabalho.

Uma organização que documenta suas atividades evita repetição de erros e reutiliza soluções porque possui armazenamento de seu histórico de projetos anteriores, bancos de problemas e soluções, perguntas e respostas, entre outras. A documentação dos processos, atualizada e acessível, é o diferencial [...] da organização (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 77).

Para uma escola pública, seu diferencial é a imagem que possui perante o público alvo. Se a sua imagem é a de ser organizada, onde as dúvidas e problemas de sua clientela são atendidos a contento, a busca por matrículas aumenta. Isso eleva o porte da escola e o Estado lhe disponibiliza mais recursos e dedica mais atenção. Mas se for considerada desorganizada, onde informações não são encontradas e os usuários não tem suas necessidades atendidas a contento, sua clientela diminui e o Estado lhe aplica sanções, como intervenções, corte de verbas e de contingente.

Dentro deste contexto, encontra-se a motivação para realização desta pesquisa, especificamente no âmbito da Memória Organizacional, que é de propor um modelo que propicie o registro e sistematização dos conhecimentos e a sua reutilização pela organização toda. De acordo com Simião (2001, p. 1), a Memória Organizacional atuará como uma “ferramenta” no gerenciamento de ativos intelectuais, proporcionando maior compartilhamento e reuso do conhecimento coletivo e individual da organização.

Salienta-se que na revisão literária para fundamentação teórica desta pesquisa não foram encontrados estudos com o enfoque proposto. A relevância desta pesquisa reside em reunir, organizar e apresentar elementos que poderão ser úteis para contribuir na elaboração de uma política de compartilhamento para as escolas da rede pública, como solução para problemas similares aos estudados, respeitando o contexto de cada uma delas.



## 2 LITERATURA PERTINENTE

Antes de tratar sobre a Gestão do Conhecimento, é necessário distinguir alguns conceitos relacionados a ela e entender algumas práticas que a caracterizam.

### 2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Barreto (2001, p. 1) afirma que a emergência da Sociedade do Conhecimento ocorre devido às mudanças estruturais da economia, refletida no aumento contínuo da participação dos setores intensivos em tecnologia. Estas mudanças estruturais, segundo Barreto (2001, p. 9), atingem também a administração das organizações e a maneira como gerenciam a gestão do recurso conhecimento, cujo centro são as pessoas.

O primeiro teórico a falar sobre este assunto foi Drucker, por volta de 1960, ao cunhar o termo “trabalhador do conhecimento”, já vislumbrando uma sociedade onde o recurso econômico básico seria o conhecimento (DRUCKER, 1993, p. 5) e sobre a qual declarou que “as atividades que ocupam o lugar central das organizações não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento” (DRUCKER, 1993, p. 208).

Ao refletir sobre a Sociedade do Conhecimento, Amidon (1995 *apud* RODRIGUES, 2001, p. 1) aponta que o potencial humano constituirá “o verdadeiro diferencial competitivo”, sendo seguido neste pensamento por Nagem (2006, p. 50), que afirma que “o que mais vale é o capital humano, o que os funcionários das empresas conhecem, o seu know-how, que cada um pode repassar para os demais dentro da empresa”.

Schlesinger *et al* (2008, p. 2) colocam o conhecimento, ou capital intelectual, como “o substrato para a criação rápida, profusa e permanente, decisivo para o sucesso de qualquer empresa pública ou privada”, pois na Sociedade do Conhecimento será o recurso decisivo para o sucesso de qualquer organização, que deve se preocupar em desenvolver condições para a criação e retenção do capital intelectual.

Para Bernert (2007, p. 12), o fundamento desta nova sociedade é formado por práticas que estimulam os indivíduos a trabalharem com excelência, e sob influência

de Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), enfatiza que a organização deve buscar "capturar o conhecimento de cada um, em algo que a empresa possa utilizar: novas rotinas, novas idéias sobre clientes, novos conceitos de produto".

Na Sociedade do Conhecimento a criação, distribuição e manipulação do conhecimento constituem a principal fonte de geração de riquezas, afirma Santos (2001, p. 189), visto que o capital organizacional é constituído pelo capital intelectual e o trabalho sendo encarado como a capacidade de gerar idéias, comunicação e relacionamento interpessoal, "pois a qualidade de vida influencia diretamente a produtividade e qualidade do trabalho".

Gonçalves (2006, p. 21) corrobora ao afirmar que, nesta nova estrutura, o intelecto e as idéias criativas, inovadoras e inventivas são fontes de vantagem e riqueza, aumentando o desenvolvimento humano e a qualidade de vida.

Para Laspisa (2007, p. 101) os trabalhadores se tornaram os donos do capital, o conhecimento, criando oportunidades e liberdades antes inexploradas, como "empregos em diferentes organizações e em diversos lugares do mundo ao mesmo tempo", sem precisar mais fazer carreira somente em uma, mas em diferentes organizações ao longo de suas vidas profissionais.

O desafio imposto às organizações da Sociedade do Conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Segundo Drucker (1993), a organização precisa abandonar um conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar um novo por meio da melhoria contínua de suas atividades, desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos e inovação contínua como um processo organizado. O autor ainda enfatiza que "o conhecimento tornou-se o recurso essencial da economia" e que "o fator de produção decisivo não é mais nem o capital nem o trabalho, mas o conhecimento". O trabalho intelectual e a gestão do conhecimento regem o aumento da produtividade e as atividades que mais agregarão valor e gerarão riqueza serão aquelas fomentadas pela inovação, a capacidade de usar o conhecimento agregado aos produtos e serviços oferecidos.

Cavalcanti e Gomes (2001, p. 248) concordam com as colocações de Drucker (1993) e afirmam que "o conhecimento é o novo motor da economia mundial". De acordo com os autores, nas economias de natureza agrícola, a terra e a mão-de-obra eram os fatores críticos que determinavam o sucesso econômico. Na nova

sociedade, os modelos econômicos passam a incorporar o conhecimento como o fator essencial do processo de produção e geração de riqueza.

A base para manter o desempenho da empresa está firmada em seus recursos internos, representados pelas diferentes formas de conhecimento. Identificar e entender o conhecimento como o principal ativo estratégico da organização (DRUCKER, 1993, p. 5). Esse conhecimento, segundo Porter (1998 *apud* SILVA; SPITZ, 2007, p. 2), é considerado como a única vantagem de se diferenciar, manter competição sustentável e aprimorar os negócios.

Bens e serviços estão cada vez mais intangíveis por estarem cada vez mais intensivos em tecnologia e conhecimento. Cavalcanti e Gomes (2001, p. 250-251) destacam e apresentam sinteticamente, conforme Quadro 1, cinco aspectos que caracterizam esta nova sociedade, capaz de gerar novas fontes de vantagens competitivas, inovar, criar novos produtos e explorar novos mercados em todos os setores da indústria, sejam elas de alta tecnologia, manufatura, serviços, varejo ou agricultura.

Atributos	Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
• Modelo de Produção	• Economia de escala	• Flexível
• Pessoas	• Mão de obra especializada	• Polivalente e empreendedor
• Tempo	• Grandes tempos de resposta	• Tempo real
• Espaço	• Limitado e definido	• Ilimitado e indefinido
• Massa/Atributos	• Tangível	• Intangível

**QUADRO 1 – AS CINCO CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado de CAVALCANTI (2009, p. 251).

Em suas colocações sobre estas cinco características da Sociedade do Conhecimento, Cavalcanti e Gomes (2001, p. 251-255) explicam que:

1. Na economia industrial os empreendimentos tinham como premissa fabricar uma grande quantidade de um mesmo produto para obter um preço final de venda baixo, mas hoje os consumidores buscam produtos e serviços customizados e adaptados as suas exigências;
2. A premissa de que trabalhador eficiente seguia a definição dado por Ford, como o aquele “que deixava o cérebro em casa”, está definitivamente ultrapassada, pois hoje exige-se que o profissional aprenda a aprender para poder estar continuamente atualizado;

3. O ambiente de negócios tem propiciado mudanças cada vez mais rápidas, mudando a percepção da importância do tempo, que se transformou numa variável essencial nesta nova sociedade onde as pessoas desejam “fazer as coisas cada vez mais rápido e numa intolerância cada vez maior com o que consideram desperdício de tempo” (ALDRICH, 2000 *apud* CAVALCANTI; GOMES, 2001, p. 253);
4. Não é mais importante uma empresa possuir sede física e o advento do uso da Internet só reforça esta tendência, quando vários tipos de trabalhos podem ser executados a distância, como projetos de engenharia e arquitetura, desenvolvimento de software e publicidade;
5. Ativos são aquilo que as organizações podem utilizar em seus processos para criar, produzir ou oferecer seus produtos e serviços em um mercado. Ativos tangíveis são máquinas, equipamentos e uma loja num shopping center; ativos intangíveis são habilidades, capacidades, saber, software, patentes, entre outros (TARONDEAU, 1998 *apud* CAVALCANTI; GOMES, 2001, p. 254). Atualmente, bens intangíveis representam quase um terço do comércio internacional e tem aumentado a uma velocidade bem mais rápida que o comércio de bens tangíveis (carros, aviões, eletrodomésticos, computadores) (GOLDFINGER, 1994 *apud* CAVALCANTI; GOMES, 2001, p. 254) por não ser limitada por restrições físicas. Fluxo de imagens, dados ou programas de computador multiplicam-se sem praticamente nenhum custo adicional.

Cavalcanti e Gomes (2001, p. 255) afirmam ainda que o consumo dos produtos intangíveis não é redutora, pois não diminui a possibilidade de consumo desse mesmo ativo por uma outra pessoa, ao contrário dos ativos tangíveis. Silva (2004, p. 64) também relaciona a nova sociedade com a proliferação dos ativos intangíveis ao afirmar que:

O que se percebe é que as mudanças de paradigmas da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento traz consigo as características de um novo tipo de organização, que deverá estar preocupada com a criação de novos conhecimentos. Assim, o perfil da sociedade industrial – voltada a produção de recursos físicos para criar produtos tangíveis – dá espaço aos trabalhadores do conhecimento, cujo resultado é converter conhecimento em produtos intangíveis.

Schlesinger *et al* (2008, p. 11-12) alertam que as organizações (empresas, universidades, hospitais, associações, órgãos públicos e outras), por sua vez, visualizam o conhecimento com diferentes interesses e possibilidades de utilização

de acordo com suas particularidades por se encontrarem em diferentes níveis de evolução na fase de transição impulsionada pela Sociedade do Conhecimento.

## 2.2 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Para compreender Gestão do Conhecimento, deve-se iniciar descrevendo os conceitos de dado, informação, conhecimento, chegando por fim, ao processo de Gestão do Conhecimento. Para isso, serão usadas como base as definições de Davenport e Prusak (1998, p. 2-6) para melhor compreender o significado destes conceitos:

- 1) Dados – é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Nas organizações, dados são descritos como registros estruturados de informações;
- 2) Informações – são dados dotados de significado dentro de um contexto. No contexto organizacional, a informação pode ser descrita como um termo que permite a tomada de decisão e execução de uma ação, devido ao significado que ela tem para a organização;
- 3) Conhecimento – deriva da informação, da mesma maneira que informação deriva de dados. O conhecimento é gerado a partir da interação de um conjunto de informações obtidas externamente a ele, com o conhecimento e as informações existentes em seu cérebro.

Davenport (1998, p. 18-19) explica que não é fácil distinguir dados, informação e conhecimento, podendo-se no máximo elaborar um processo que inclua os três. Ainda assim, encontrar definições para esses termos é um ponto de partida útil. Para o autor existe uma dificuldade de diferenciação e identificação destes conceitos nas organizações e a categoria na qual cada elemento pode pertencer depende, em parte, da utilidade e da compreensão que os indivíduos lhe atribuem. Por isso, o autor sintetiza o significado de dado, informação e conhecimento de forma clara, conforme o Quadro 2.

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simples observações sobre o estado do mundo.</p> <p>Facilmente obtido por máquinas;</p> <p>Freqüentemente quantificado;</p> <p>Facilmente transferível.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p> <p>Requer unidade de análise;</p> <p>Exige consenso em relação ao significado;</p> <p>Exige necessariamente a mediação humana.</p>	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <p>De difícil estruturação;</p> <p>De difícil captura em máquinas;</p> <p>Freqüentemente tácito;</p> <p>De difícil transferência.</p>

#### QUADRO 2 – DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Fonte: adaptado de DAVENPORT (1998, p. 18).

Rodrigues (2001, p. 6) faz a distinção entre os termos dados, informação e conhecimento de acordo com uma pirâmide desenvolvida por Skyrme e Amidon (1997), conforme Figura 1, na qual:

1. Dados: são símbolos ou fatos descontextualizados, sem significado direto nem imediato;
2. Informação: são dados interpretados e que adquiriram significado e valor, dando uma definição à informação como sendo “um conjunto de dados que foram organizados e classificados em contextos definidos” (RODRIGUES, 2001, p. 6);
3. Conhecimento: é a informação com sentido e valores “extensivos anexados a ele, tanto pelo grupo ou unidade social, como pelos indivíduos que dele fazem parte, e que é utilizado e partilhado dentro de um contexto” (RODRIGUES 2001, p. 6).



**FIGURA 1 – HIERARQUIA DO CONHECIMENTO**

Fonte: RODRIGUES (2001, p. 7 adaptado de SKYRME; AMIDON, 1997, p. 29).

De acordo com Skyrme e Amidon (1997, p. 28 *apud* Rodrigues, 2001, p. 7), a hierarquia da pirâmide se dá desta maneira porque não há sabedoria (conhecimento mais discernimento) sem conhecimento (informação com significado), assim como

não pode haver conhecimento sem informação (dados com contexto), que não pode existir sem a base de tudo, os dados (elementos de análise). Os autores apresentam os seguintes exemplos para cada um dos elementos desta pirâmide:

1. Dados – 03772 41565 83385 10157;
2. Informação – Estação meteorológica de Heathrow; visibilidade 15 km, céu completamente nublado; direção do vento norte-oeste, velocidade 85 nós; temperatura 15.7°C;
3. Conhecimento – A minha experiência indica que este clima causará grandes atrasos nos vôos;
4. Sabedoria – Eu farei uma reserva num comboio que vai por meio do túnel do Canal da Mancha antes dos outros passageiros descobrirem esta alternativa mais segura.

Davenport (1998, p. 6-13) afirma que o conhecimento é a mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para incorporação e avaliação de novas experiências e informações, e possui alguns componentes básicos, a serem: experiência (ao longo do tempo); verdade fundamental (situações reais); complexidade (lida com diversidade); discernimento (julga novas situações a luz do conhecimento); normas práticas e intuição (guias para ações, por tentativa e erro); valores e crenças (determinam o que o conhecedor vê, absorve e conclui).

## 2.3 CONHECIMENTO: CONCEITOS

A definição do conceito de conhecimento não é consensual e a busca para o seu significado se estende desde o período clássico grego. Diversos pensadores procuraram sistematizar teorias e conceitos para fundamentarem o entendimento do que seria o conhecimento e de como o alcançamos. Desta busca, surgiram duas abordagens para a compreensão do conhecimento: o racionalismo e o empirismo. (HESSEN, 1999; LEITE, 2006, p. 26; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 24-25; FLEURY; OLIVEIRA JR., 2008, p. 132).

O racionalismo, segundo Hessen (1999, p. 48) e Nonaka e Takeuchi (1997, p. 25), é o ponto de vista epistemológico que enxerga no pensamento, na razão, a principal fonte do conhecimento humano. Advoga que o verdadeiro conhecimento não é produto da experiência sensorial, e sim de um processo cognitivo ideal, onde

se deduz a verdade absoluta a partir de uma argumentação racional baseada em axiomas, sendo a matemática um exemplo típico do racionalismo. Argumenta também em favor dos métodos dedutivos, recorrentes dos construtos mentais como conceitos, leis ou teorias, sendo a constituição da verdadeira fonte do conhecimento.

Por outro lado, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 25) destacam que o empirismo argumenta que não existe conhecimento *a priori* e a única fonte de conhecimento é a experiência sensorial, sendo a ciência experimental o exemplo clássico dessa visão. Hessen (1999, p. 54) afirma que a consciência cognoscente não retira seus conteúdos da razão, mas exclusivamente da experiência. Esta abordagem está voltada aos métodos indutivos de busca do conhecimento, por meio de experiências sensoriais específicas.

Sobre o conhecimento, Fleury e Oliveira Jr. (2008, p. 132), baseando-se em Nonaka e Takeuchi (1994), adotam a definição tradicional de conhecimento como “uma crença justificadamente verdadeira”, pois os autores consideram o conhecimento como um processo dinâmico do homem com o fim de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”.

Em sua visão, Setzer (1999) apresenta o conhecimento como uma abstração do indivíduo, particular, de algo experimentado por alguém, portanto, não pode ser descrito inteiramente, sendo puramente subjetivo e cada um tem a experiência de algo de forma diferente.

Para o entendimento desta pesquisa será utilizada a definição de Miranda (2004, p. 12), que condensou os pensamentos de outros autores e conceituou o conhecimento como:

[...] O conjunto de saberes baseados na informação que se torna justificada, verdadeira e confiável, assumindo caráter cumulativo e compõe-se de duas vertentes: a tácita, própria do indivíduo e, portanto, subjetiva, e a explícita, externa ao indivíduo, também denominada conhecimento objetivo (ou objetivado).

Para Carvalho e Tavares (2001, p.45):

O conhecimento é uma característica do ser humano, que é o único ser capaz de entrar em contato com uma determinada realidade e extrair dela informações que lhe são necessárias para a formação de um novo entendimento ou novo juízo de valor, é o único que possui a capacidade de aprender, a partir de um questionamento sobre uma realidade e de reproduzir seu aprendizado aos seus pares.

Para estas autoras, conhecimento requer algo mais, exigindo a capacidade interpretativa do ser humano. No entanto, Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.



136) destacam que o conhecimento pode ser interpretado sob várias visões, podendo ser considerado o conhecimento do indivíduo, do grupo, da organização e da rede de organizações interagentes.

Com base em tudo que foi exposto pelos autores, pode-se dizer que o conhecimento é a incorporação de um conceito novo ou original sobre um fato ou fenômeno qualquer. Ou seja, o conhecimento não nasce do vazio, mas das experiências que se acumulam por meio da vivência, dos relacionamentos interpessoais, das leituras diversas.

Os conhecimentos oriundos destas interações e experiências pessoais, ou seja, a forma como as pessoas aprendem, tem ligação direta com o processo de criação do Conhecimento Organizacional.

## 2.4 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Separar conceitualmente os tipos de conhecimento é fundamental para o entendimento da Gestão do Conhecimento. Com base nos estudos de Michael Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) dividem o conhecimento em dois: tácito e explícito. Na definição destes autores, o conhecimento explícito “refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistêmica”, passível de disseminação e de fácil acesso por estar formalizado em repositórios; e o conhecimento tácito “é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado”, intrínseco aos indivíduos, fruto de suas vivências e experiências, de difícil captura e socialização. Esta definição de Conhecimento Organizacional é a que será utilizada nesta pesquisa.

O conhecimento tácito, também chamado de conhecimento implícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p, 7), é subjetivo, individual, ligado à experiência pessoal e de difícil formalização e comunicação. Está embutido na experiência pessoal com suas perspectivas, inferências, intuições, palpites, conclusões, *insights* e habilidades, difíceis de formalizar, comunicar, transferir, formatar, explicitar, codificar. É formado por elementos intangíveis, como capacidades, competências profissionais, conhecimentos privados e sobre a história da empresa e os contextos de decisão.

O conhecimento explícito ou codificado é objetivo, passível de ser comunicado por meio de linguagem formal e sistemática, expresso em palavras e

números (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p, 7). É articulado pela linguagem formal, de fácil transmissão, expresso em procedimentos codificados, sendo passível de redução a elementos tangíveis como dados, procedimentos, planos, modelos, algoritmos, documentos de análise e síntese, que são sujeitos à conversão que os transformam em informação que pode ser coletada, organizada, armazenada, distribuída, reproduzida.

Em sua visão sobre os tipos de conhecimento, Cavalcanti (2009) afirma haver um terceiro tipo, o conhecimento implícito, definido como sendo um conhecimento explícito que ainda não foi documentado, registrado, pois nem tudo que não está explicitado é conhecimento tácito, existindo um conhecimento que ainda não foi explicitado, mas, ao contrário do tácito, pode ser.

Choo (1998, p. 143-147) também distingue um terceiro conhecimento além de tácito e explícito: o conhecimento cultural. Este conhecimento se baseia nas estruturas afetivas e cognitivas usadas habitualmente pelos membros de uma organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Inclui ainda suposições e crenças pessoais para descrever e explicar a realidade, assim como o uso de convenções e expectativas para atribuição de valor e significado à informação nova. Tais elementos (valores, crenças e normas) compartilhados estabelecem o referencial em que os membros de uma organização constroem a realidade, reconhecem uma informação nova e avaliam interpretações e ações alternativas.

A interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito levam à criação do Conhecimento Organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79), definido por Moresi (2001, p. 134) como a capacidade da organização em criar conhecimento, disseminá-lo internamente e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, não sendo apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos, mas a construção do conhecimento por si mesmo, numa interação intensa entre diversos membros da organização.

Davenport e Prusak (1998) partilham da mesma visão e afirmam que o conhecimento deriva da informação e para que a informação se transforme em conhecimento, as pessoas precisam fazer todo o trabalho da comparação, conseqüências, conexões e conversação.

Para Polanyi (1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65), as pessoas sabem mais do que conseguem expressar. Isso faz com que o conhecimento tácito e

o conhecimento explícito se tornem complementares, já que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre os dois conhecimentos, num processo denominado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68) de conversão social do conhecimento.

#### 2.4.1 Conversão do conhecimento

O processo de conversão do conhecimento possui papel fundamental na criação do conhecimento, pois desta forma o conhecimento tácito presente nas organizações pode ser captado e sintetizado, a fim de que novos conhecimentos possam ser gerados e explorados, enriquecendo a base de conhecimentos.

A criação do conhecimento existe quando há a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Moresi (2001, p. 135) considera "os conhecimentos explícito e tácito como unidades que estruturais básicas que se completam, sendo essa interação a principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional".

Essa interação é chamada de "conversão do conhecimento", um processo social entre indivíduos e não confinada dentro de um indivíduo, tornando o conhecimento tácito e conhecimento explícito entidades mutuamente complementares (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67; MORESI, 2001, p. 135). Este pressuposto permitiu postular o que foi denominado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68-79) como "quatro modos de conversão do conhecimento", conforme mostrados na Figura 2.

		CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO	
CONHECIMENTO TÁCITO DO CONHECIMENTO EXPLÍCITO		Socialização	Externalização
		Internalização	Combinação

**FIGURA 2 – OS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO**

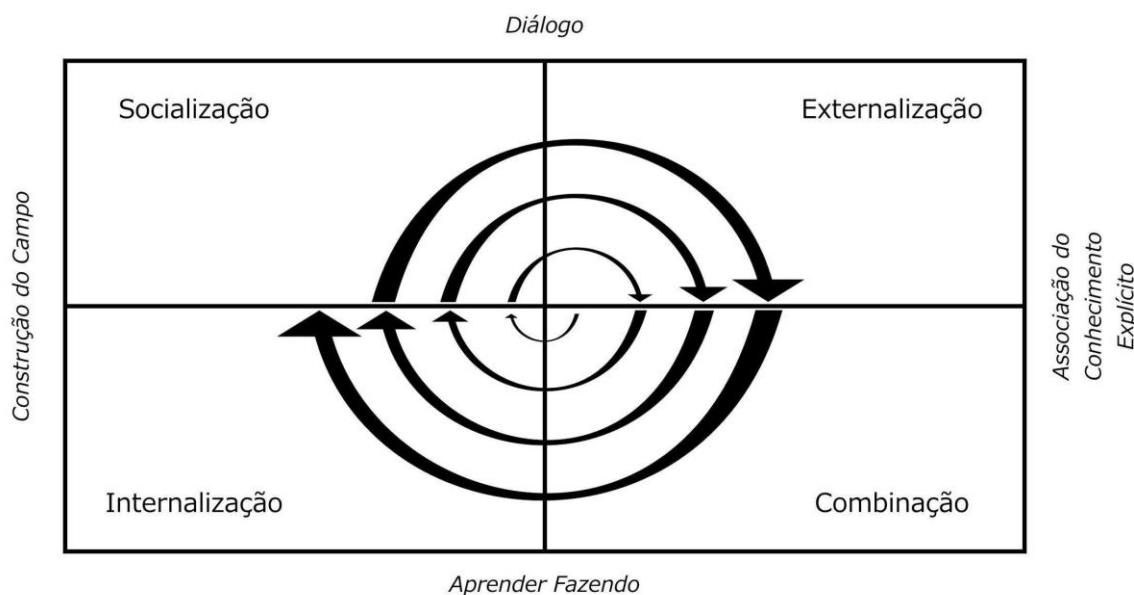
Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 69).

Estes quatro modos de conversão do conhecimento são definidos como: 1) Socialização, a conversão de conhecimento tácito em novo conhecimento tácito (ex: partilhar experiências); 2) Externalização, a conversão de conhecimento tácito em

explícito, com a utilização de modelos, metáforas, hipóteses e analogias; 3) Combinação, a conversão do conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização, resultado da combinação, classificação e categorização de conhecimentos explícitos entre si; e 4) Internalização, a incorporação do conhecimento explícito por alguém (ex: aprender fazendo), tornando-o tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68-79; BEMFICA; BORGES, 1999, p. 237; BURNHAM *et al*, 2005, p. 10-11; FERRO; MORESI, 2008; LEITE, 2006, p. 104-105; LUSTRI; MIURA; TACAHACHI, 2005, p. 5-6; PENTEADO; CARVALHO; PENTEADO, 2008, p. 3-4; SEQUEIRA, 2008, p. 6-7; SILVA; SPITZ, 2007, p. 8; SILVA, 2004, p. 145-146; LASPISA, 2007, p. 24-25; NAGEM, 2006, p. 62; PARRINI, 2002, p. 51-52; RODRIGUES, 2001, p. 17-18; SILVA, 2004, p. 59-60; SOUTO, 2003, p. 31-32; SANTOS *et al*, 2001, p. 31-32; ALMEIDA, 2006, p. 39; BARBOSA, 2005, p. 6-7; BERNERT, 2007, p. 22-24; POOCH, 2008, p. 30-31; SANTOS; CERANTE, 2000, p. 31-32; SANTOS, 2006, p. 25-31; SANTOS, 2007, p. 19-20).

Se não for explicitado, o conhecimento compartilhado pode não ser alavancado pela organização como um todo. Quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge inovação.

A criação do Conhecimento Organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento, moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão de conhecimento, que por sua vez, são induzidos por vários fatores. Este processo é denominado como “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre os conhecimentos será cada vez maior, começando “no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80-82), conforme Figura 3.



**FIGURA 3 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 80).

De acordo com essa espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68-79) explicam que a socialização começa desenvolvendo um “campo” de interação, que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Em seguida, o modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva”, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia articula o conhecimento tácito oculto difícil de ser comunicado. Logo após, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, formando assim um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização.

Dentro de sua teoria da espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam cinco condições capacitadoras para sua atuação dentro do ambiente organizacional, condições estas que serão descritas a seguir.

#### 2.4.2 Condições capacitadoras da criação do Conhecimento Organizacional

A função da organização é fornecer um contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual, e propõem cinco condições em nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento, facilitando o processo de criação do Conhecimento

Organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83-95). Estas condições são:

1. Intenção: a diretriz de todo o processo de conversão do conhecimento, necessariamente carregada de valor, sendo importante que haja o envolvimento de todos os seus funcionários;
2. Autonomia: os colaboradores podem agir de forma autônoma em dadas circunstâncias, ampliando a chance de introduzir oportunidades inesperadas;
3. Flutuação e Caos Criativo: estimulam a interação entre organizações e o ambiente externo e incentivam o processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes;
4. Redundância: capacidade da organização em criar diversidade de opiniões e visões, com o intuito de abordar o problema de forma mais ampla, aproveitando cada contribuição individual, uma vez que procura utilizar opiniões e visões de pessoas diferentes, com históricos diferentes;
5. Variedade de Requisitos: disponibilização do maior número de informações ao maior número de funcionários da forma mais rápida possível, o que auxilia os funcionários a enfrentar e encontrar soluções para muitas situações;

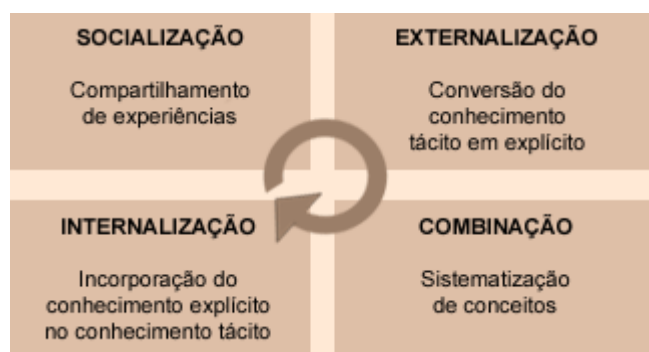
Apesar de estas condições capacitadoras terem sido propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), outros autores, como Leite (2006, p. 108-109), Schlesinger *et al* (2008, p. 77-80), Barbosa (2005, p. 16-17), Bernert (2007, p. 24-25), Pooch (2008, p. 23-25), Santos e Cerante (2008, p. 33-35) e Santos (2007, p. 27-28) também discutem a importância da sua existência e adoção pela organização para que a espiral do conhecimento possa acontecer.

Estimuladas estas condições na empresa, estimula-se indiretamente o processo de criação do conhecimento e seus quatro modos de conversão em todos os níveis da empresa.

Para melhor gerenciar essa criação de conhecimento, é preciso entender as fases do processo de criação do Conhecimento Organizacional, conceitos estes discutidos no próximo item.

#### 2.4.3 Fases do processo de criação do Conhecimento Organizacional

O conteúdo criado por cada modo de conversão do conhecimento é naturalmente diferente e interagem entre si na espiral do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80-81), conforme a Figura 4.



**FIGURA 4 – CONTEÚDO DO CONHECIMENTO CRIADO PELOS QUATRO MODOS**

Fonte: adaptado de NONAKA; TAKEUCHI (1997 p. 81).

Juntando o conteúdo gerado pela conversão do conhecimento às cinco condições capacitadoras mostradas na seção anterior, os autores propõem um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional. Essas fases estão mostradas e conceituadas no Quadro 3:

**FASE 1 – Compartilhamento do conhecimento tácito:**

Corresponde à socialização. O conhecimento rico e inexplorado dos indivíduos é ampliado dentro da organização;

**FASE 2 – Criação de conceitos:**

Processo semelhante à externalização. O conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito;

**FASE 3 – Justificação dos conceitos:**

A organização determina se vale a pena perseguir o novo conceito criado na segunda fase;

**FASE 4 – Construção de um arquétipo:**

O novo conceito desenvolve um protótipo (produto “concreto”) ou em um mecanismo operacional (inovações “abstratas”);

**FASE 5 – Difusão interativa do conhecimento:**

Amplia o conhecimento criado dentro de uma divisão para outras pessoas da mesma divisão, de outras divisões e até a componentes externos.

**QUADRO 3 – FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado de NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 97-102).

Segundo Santos e Cerante (2000, p. 30-31), quando o conhecimento tácito trabalha com o propósito do enriquecimento do próprio conhecimento tácito, a conversão assume o sentido de socialização, tendo como conteúdo principal, o conhecimento compartilhado. Assim que conhecimento tácito se torna em

conhecimento explícito e passa a fazer parte do Conhecimento Organizacional, o processo de conversão assume o sentido de externalização, tendo como principal conteúdo o conhecimento conceitual. Quando o conhecimento explícito é contextualizado e sistematizado em novos conhecimentos também explícitos, a conversão passa para o sentido de combinação e o conteúdo do conhecimento gerado neste momento é o sistêmico. Ao funcionar como ferramenta de aprimoramento do conhecimento individual, o conhecimento explícito assume novamente a forma de conhecimento tácito e o processo de conversão assume o sentido de internalização sendo de conteúdo operacional. Geralmente é iniciado um novo ciclo acontecendo, desta forma, a renovação e a inovação do conhecimento na organização.

Após a compreensão dos conceitos acerca de conhecimento, conhecimento organizacional, geração do conhecimento, conversão do conhecimento, condições capacitadoras e fases do processo de criação do conhecimento, podemos passar enfim para o assunto objeto deste estudo, a Gestão do Conhecimento.

## 2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E ABORDAGENS

Para Moresi (2001, p. 137-138), a Gestão do Conhecimento pode ser vista como "um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando a utilização na consecução de seus objetivos", voltada ao apoio ao processo decisório e estabelecimento de políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar o conhecimento, que sirvam como canalizadores de mudança no comportamento organizacional.

A Gestão do Conhecimento trata de disseminar o conhecimento que está implícito nas práticas individuais e coletivas da organização. Não há um único conceito ou definição de Gestão do Conhecimento, mas as diversas definições a seguir dão uma idéia da abrangência do tema.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento deve tornar explícito o conhecimento que decorre da experiência dos indivíduos. Corroborando essa afirmação, Oliveira Jr. (2008, p. 144) define a Gestão do Conhecimento como o "processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à



organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras”.

Na visão de Silva Filho (2004, p. 8), com base na obra de Silva, Soffner e Pinhão (2003, p. 177), a Gestão do Conhecimento “é o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar o conhecimento dentro de uma organização”. O desenrolar desta pesquisa será norteado por esta definição, onde segundo os autores, a Gestão do Conhecimento “permite a criação, a comunicação e a aplicação do conhecimento de todos os tipos, com a finalidade de se atingir metas e objetivos traçados para a organização”. Na Gestão do Conhecimento a ênfase maior está mais nas pessoas e nos processos do que na tecnologia.

Para Cianconi (2003, p. 250) a Gestão do Conhecimento consiste em ações sistemáticas, baseadas em políticas e metodologias, apoiadas em grande parte, mas não somente, em tecnologia, que variam conforme a cultura da organização, visando facilitar a criação do conhecimento e seu aproveitamento na inteligência organizacional.

De acordo com Carbone (2009, p. 82), a Gestão do Conhecimento também pode ser vista como a geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento, num processo pelo qual a organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos.

A Gestão do Conhecimento implica que todo o conhecimento da organização, desde o mais simples funcionário até a alta gerência, pertence à organização, e todos os indivíduos que integram essa organização usufruem e podem utilizar o conhecimento livremente. Em determinadas circunstâncias, esse conhecimento deve ultrapassar as fronteiras da organização e ser partilhado com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes.

Para que se possa entender a Gestão do Conhecimento, tem-se que compreender suas dimensões. Terra (2000, p. 89-199) coloca como ponto central no papel da Gestão do Conhecimento a criação de condições aos indivíduos para que atinjam seu potencial criativo e transfiram o conhecimento para toda a organização, no que o autor chamou de as Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento, as quais estão expostas no Quadro 4.

**DIMENSÃO 1**

Fatores estratégicos e o papel da alta administração: seu papel é indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas;

**DIMENSÃO 2**

Cultura e valores organizacionais: a organização deve desenvolver uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, comprometida com resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa;

**DIMENSÃO 3**

Estrutura organizacional: baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;

**DIMENSÃO 4**

Administração de recursos humanos: melhorando a capacidade das organizações de atrair e reter profissionais com habilidades, comportamentos e competências, estimulando comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado e adotando políticas de remuneração, associadas à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização;

**DIMENSÃO 5**

Sistemas de informação: processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento, dentro de um ambiente de confiança, transparência e colaboração;

**DIMENSÃO 6**

Mensuração dos resultados: avaliar várias dimensões do capital intelectual;

**DIMENSÃO 7**

Aprendizado com o ambiente: por intermédio de alianças com outras organizações e do estreitamento do relacionamento com clientes.

**QUADRO 4 – MODELO DAS SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado de TERRA (2000, p. 89-199).

Estas dimensões estão diretamente ligadas e dependem de todos os níveis hierárquicos, assim como do ambiente externo e este modelo deixa claro, em cada uma das dimensões, qual é o papel da Gestão do Conhecimento dentro das organizações, que precisam estar adaptadas às contínuas mudanças no meio empresarial.

A Gestão do Conhecimento envolve alguns tipos de processos corporativos, que são assim explicados por Santos *et al* (2001, p. 34-45):

1. Gestão das competências: engloba o conhecimento real, habilidades, experiência, julgamentos de valor e redes sociais, sendo o elo entre o conhecimento e a estratégia transferida pela prática;
2. Gestão do capital intelectual: capacidade mental coletiva de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior ao conhecimento de toda a organização;

3. Aprendizagem organizacional: capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos, modificar os comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*, no processo contínuo de detectar e fazer correções;
4. Inteligência empresarial: permite que os tomadores de decisão antecipem as tendências dos mercados e o desenvolvimento da concorrência, favorecendo a criação de meios para sistematização dos processos de coleta, tratamento e análise das informações nos ambientes interno e externo;
5. Educação corporativa: redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento, onde atuam profissionais que aprendam de forma não convencional e saibam trabalhar cooperativamente, que resulta no “aprender fazendo”, desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade ao processo de geração do conhecimento na organização.

A gestão do conhecimento tem um “caráter universal” e seus processos aplicam-se a organizações de todos os portes que esteja disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação e inovação (TERRA, 2000). Destes processos, a aprendizagem organizacional tem vital importância por criar, compartilhar e disseminar o conhecimento. Este assunto será comentado no próximo item.

#### 2.5.1 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é definida por Fiol e Lyles (1985 *apud* CARDOSO, 2000, p. 97), como “um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das ações organizacionais, por meio da aquisição de novos conhecimentos e de melhores compreensões”. A aprendizagem não se resume apenas a aquisição de conhecimento, mas também a sua utilização.

As organizações, a fim de enfrentarem os desafios do ambiente, procuram transformar o conhecimento em novas tecnologias e em novos produtos (SILVA FILHO, 2004, p. 4), pois a aprendizagem organizacional vincula-se ao conceito de inovação (BEMFICA e BORGES, 1999, p. 233).

De acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001, *apud* SILVA FILHO, 2004, p. 3), a aprendizagem se divide em duas perspectivas:

1. Perspectiva técnica – a aprendizagem é tratada como um processo de

interpretação e de resposta às informações tanto de dentro como de fora da organização;

2. Perspectiva social – a aprendizagem decorre da interação entre pessoas no ambiente de trabalho, onde o grupo, conjuntamente, retira um significado, oferece uma interpretação para as informações tanto de dentro como de fora da organização. A aprendizagem é socialmente construída, é um processo político e depende da cultura da organização.

Choo (1998 *apud* BEMFICA; BORGES, 1999, p. 237) leva em conta a existência de um conhecimento cultural e suas estruturas cognitivas e afetivas que auxiliam seus membros perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Este conhecimento é formado por crenças, normas e valores que determinam sobre qual estrutura os membros da organização baseiam sua realidade, reconhecem a relevância das novas informações e avaliam ações e interpretações alternativas. Ao considerar o conhecimento cultural, deve-se atentar para o fato de que o aprendizado da organização ocorre quando se leva em consideração a experiência passada, refletida nas normas, políticas e metas da organização e que para aprender, a organização deve ser capaz de identificar oportunidades futuras.

Segundo Ferro e Moresi (2008) a aprendizagem organizacional “resulta do relacionamento entre profissionais, conversas, dinâmica de diálogos e discussão de problemas por equipes multidisciplinares”, num processo onde o indivíduo adquire informações, valores, atitudes e habilidades a partir do contato com a realidade, ambiente e pessoas.

Uma outra abordagem acerca da aprendizagem organizacional é a visão de Pinto (2004), que a define como a soma dos conhecimentos obtidos a partir do aprendizado individual prévio e das suas interações, constituindo a maneira pela qual a organização cria, desenvolve, mantém e organiza seu conhecimento, utilizando-o em suas atividades.

Já Davenport e Prusak (1998, p. 6) apresentam uma visão mais funcional do que é o Conhecimento Organizacional:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Cardoso (2000, p. 97-98), o processo de aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento e mudança do sistema de valores e conhecimentos, a melhoria das capacidades de ação e de resolução de problemas e a alteração do quadro comum de referência dos indivíduos pertencentes à organização, criando uma atmosfera em que seus colaboradores se orgulhem do trabalho que desempenham e buscam melhorar o seu desempenho conjunto. Para a autora, os objetivos para se desenvolver a aprendizagem organizacional podem ser os seguintes: adaptação e inovação, produtividade e eficiência e objetivos potencialmente em conflito.

Quanto aos processos da aprendizagem, baseando-se em autores como Kolb (1984), Fiol e Lyles (1985), Argyris e Schon (1978), Schein (1985), March *et al*, (1991) e Hedberg (1981), Cardoso (2000, p. 99-102) os classifica em:

1. Processo contínuo: processo cíclico onde planos, ações e conceitos se modificam pela reflexão sobre experiências e não só sobre os resultados;
2. Níveis de aprendizagem e teorias de ação: aprendizagem de baixo nível (conjunto de regras e normas que conduzem á associações rudimentares de comportamentos e resultados) e de elevado nível (se desenvolve ao nível cognitivo, ajusta regras e normas com efeitos a longo prazo, impactando na organização como um todo); teorias declaradas ou “*espoused theories*” (referentes aos objetivos econômicos, sociais e ecológicos que estão na origem dos projetos, objetivos, estratégias e cultura que identificam a organização) e teorias usadas ou “*theories in use*” (deduzidas da prática diária, converge os valores vivenciados e raramente há consciência de sua existência);
3. Aprendizagem e cultura: produto apreendido da experiência do grupo, conjunto de pressupostos e crenças que inconscientemente são partilhados por todos na organização, criando um conjunto coeso e identificável de conhecimentos e comportamentos;
4. Condições prévias de aprendizagem: conhecimentos-base, competências específicas e rotinas;
5. Tensões inerentes ao processo de aprendizagem: aprendizagem fiável (os que permitem a compreensão comum da experiência organizacional, tornando estáveis e partilhadas as suas interpretações) e aprendizagem válida (os que permitem compreender, prever e controlar o ambiente

organizacional);

6. Fontes de informação: investigação, desenvolvimento, design, engenharia, produção, pessoal, marketing ou outras externas à organização;

Quanto aos facilitadores e dificultadores da aprendizagem organizacional, Cardoso (2000, p. 104) os descrevem como podendo ser os fatores ambientais internos e externos e também as estruturas e estratégias organizacionais.

O processo de aprendizagem organizacional, exercido continuamente, altera e incrementa o Conhecimento Organizacional. As organizações denominadas de “organizações que aprendem” estão constantemente modificando a cultura da organização em um processo de metamorfose infindável (PINTO, 2004). Huysman (2001, p. 85-91) observa ainda que “o resultado da aprendizagem depende do conteúdo daquilo que é aprendido”, bem como da própria história da organização, supondo que organizações que aprendem são aquelas capazes de se adaptarem às mudanças econômicas, políticas e sociais, pois organizações necessitam estar alinhadas com o ambiente.

Embora a organização possa aprender de forma planejada, é nas suas atividades diárias que a aprendizagem ocorre, ampliando a capacidade de inovação da organização e elevando o nível de especialização de seus membros, e isso se solidifica a medida que a organização implementa práticas de Gestão do Conhecimento.

## 2.5.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas de Gestão do Conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior (BATISTA, 2004, p. 8).

O Quadro 5 relaciona e conceitua as melhores práticas de Gestão do Conhecimento encontradas na literatura, de acordo com Penteado, Carvalho e Penteado (2008, p. 5-6).

<b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b>	<b>Conceitos</b>
Benchmarking (Spendolini, 1994)	Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e, compará-los com os de outras empresas.
Coaching	É uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao

(Mayor, 2001)	aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades.
Comunicação Institucional (Rego, 1986)	É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas. Permitindo enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.
Comunidades de Prática (Terra, 2005)	É um complemento às estruturas formais que tendem prosperar em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.
Gestão de Marcas e Patente (Kotler, 2000)	É um nome, termo, símbolo, desenho - ou uma combinação desses elementos - que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.
Gestão de Relacionamento com os Clientes (Plata, 2001)	É uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas.
Inteligência Competitiva (Gomes e Braga, 2004)	É o sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão.
Lições Aprendidas (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	Representam à essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.
Mapeamento de conhecimentos (Davenport e Prusak, 1999)	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização.
Mapeamentos de Processos (Chiavenato, 1995)	Possibilita a visualização das interligações e interdependências entre os diferentes processos empresariais.
Melhores Práticas (Batista et al 2005)	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Mentoring (Hillesheim, 2006)	Reúne uma pessoa experiente e hábil, em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas.
Normalização e Padronização (Silva, 1995)	Proporciona meio para instituir comunicação entre clientes e fornecedores, possibilita a eliminação de barreiras técnicas, comerciais e reduz a variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade.
Portais Corporativos (Terra 2005)	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.
Memória Organizacional (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências, para que possam ser recuperadas posteriormente.

#### **QUADRO 5 – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado de Penteado, Carvalho e Penteado (2008, p. 4-5).

Estas práticas permitem as organizações administrarem, de maneira proativa, o conhecimento. De modo geral, as organizações utilizam as práticas de Gestão do Conhecimento na sua administração, e dentre as várias práticas, a participação dos funcionários é essencial para sua eficácia.

Dentre essas práticas, encontra-se a Memória Organizacional, cujo tema é objeto deste estudo e que será abordado no próximo item.

### 2.5.3 Memória Organizacional

A memória é elemento crucial na formação da identidade organizacional. Sem memória, as organizações não se diferenciam e se perdem num universo homogêneo. A base para se construir uma Memória Organizacional é o respeito e a valorização que a organização deve ter quanto à subjetividade das pessoas que com ela se relacionam.

Para Almeida (2006, p. 50), definir Memória Organizacional não é tarefa simples devido às questões complexas para definir o que é o Conhecimento Organizacional que se pretende armazenar, aos diversos tipos e formas em que o conhecimento e a memória se manifestam em uma organização, à necessidade de distinguir o que pode ser armazenado e recuperado, dentre outras.

De acordo com Spiller e Pontes (2007, p. 99), Memória Organizacional é a disciplina que estuda os processos da Gestão do Conhecimento que tratam da retenção (registro para uso futuro), manutenção e busca/recuperação do conhecimento e sua eventual reutilização. As experiências adquiridas pela organização se acumulam nas pessoas, cultura, processos e documentos, formando sua Memória Organizacional.

Na visão de Huber (1991 *apud* SPILLER; PONTES, 2007, p. 99) o termo memória se refere a um processo inerentemente humano ligado a história do homem e do mundo onde vive, sendo ao longo do tempo incorporada a tecnologia da informação. Walsh e Ungson (1991, p. 61) propõem a seguinte definição para memória Organizacional:

[...] a Memória Organizacional se refere a informações armazenadas a partir da história de uma organização, que pode ser recuperada para sustentar decisões presentes. Essa informação é armazenada como uma consequência de decisões implementadas [...], pelas recordações individuais, e por meio de interpretações compartilhadas.

Por não existir uma definição completa sobre a Memória Organizacional, Atwood (2002 *apud* FERRO; MORESI, 2008) coloca que o senso mais geral está em como conseguir reaproveitar as experiências da organização, em considerar um repositório monolítico de informações que proporcione conhecimento como “uma mistura fluida de experiência moldada, valores, informação contextual”, e uma estrutura para incorporar experiências novas pelo fluxo de informações.

Spiller e Pontes (2007, p. 99), fazendo um apanhado da obra de outros



autores, descrevem a Memória Organizacional como “a capacidade de a organização se beneficiar das experiências passadas para reagir de forma mais eficaz no presente (ACKERMAN; MALONE, 1990), sendo caracterizada pela incorporação do conhecimento individual pela organização (YATES, 1990) como um meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro” (HUBER, 1991, p. 90).

A Memória Organizacional, de acordo com Nilakanta *et al* (2006 *apud* LASPISA, 2007, p. 37) “pode ser entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias”, arquivadas e compartilhadas pelos usuários. Na visão de Ferro e Moresi (2008, p. 5), definição a adotada para o desenrolar desta pesquisa, a Memória Organizacional é:

Uma condição a ser incorporada para capacitar a organização a preservar, recuperar e utilizar sua experiência (informação sobre sucessos e falhas passadas) e, assim, aprender por meio de sua própria história. Informação e conhecimento novo adquirido pela organização devem estar disponíveis para serem utilizados em decisões futuras.

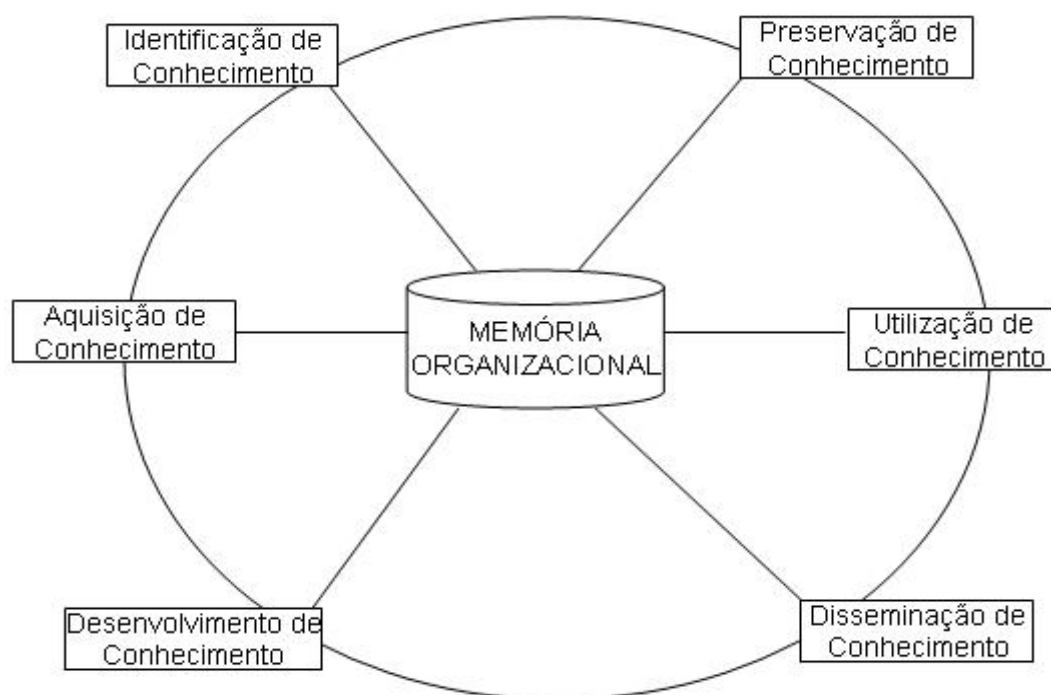
Para Hijst (1996 *apud* FURTADO; MACHADO, 2007, p. 2) a Memória Organizacional é:

Uma representação explícita e persistente do conhecimento e informação em uma organização. Qualquer parte do conhecimento ou informação que contribui para a performance da organização pode ser armazenado nela, e sua principal função é melhorar a competitividade da organização da organização, melhorando assim a maneira de gerenciar o conhecimento.

Diante disso, Furtado e Machado (2007, p. 2) afirmam que a participação das pessoas precisa ser ativa e permanente. O usuário deve ser estimulado a contribuir com seus conhecimentos e deve haver um retorno para que ele perceba o benefício advindo da Memória Organizacional.

Simião (2001, p. 1) coloca que a Memória Organizacional deixa de ser vista apenas como um acervo de informações para se tornar uma “ferramenta” que alavanca o gerenciamento dos ativos intelectuais da organização, assim como o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, individual e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização.

Para atingir esses objetivos, Abecker *et al* (1998 *apud* SIMIÃO, 2001, p. 1) afirma que a Memória Organizacional precisa interagir com as atividades básicas da Gestão do Conhecimento, representada na Figura 5. Essa interação se dá por meio aquisição, identificação, preservação, utilização disseminação e desenvolvimento do conhecimento.



**FIGURA 5 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E ATIVIDADES BÁSICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado de ABECKER (1998 *apud* SIMIÃO 2001, p. 1).

Nas observações de Nakano e Fleury (2005, p. 136), a Memória Organizacional carrega junto de si diferentes repositórios ou sistemas, composta por um conjunto de diferentes locais de armazenamento: os próprios membros da organização, sua memória e seus arquivos pessoais, bancos de dados eletrônicos e as redes de relacionamento social.

Analogicamente, Parrini (2002, p. 55) faz comparação entre uma organização e um ser humano: a organização que não retém ao longo do tempo os elementos de sua Memória Organizacional é como um ser humano que esquece seu passado, perdendo sua identidade.

Os repositórios de conhecimento, na visão de Nakano e Fleury (2005, p. 138), têm a capacidade de acumular conhecimento e resolver a incerteza e a ambigüidade. A incerteza é a diferença entre a quantidade de informação necessária para a execução de uma tarefa e a quantidade de informação que se possui, sendo preciso obter mais informações sobre a tarefa para eliminar a incerteza. Já na ambigüidade, existem múltiplas interpretações conflitantes sobre uma situação, onde os membros da organização precisam interagir e chegar a uma interpretação compartilhada que guie suas decisões futuras, que resulta em uma interpretação compartilhada dos fatos.

No entanto, existe dentro das organizações um fator que precisa ser levado em consideração ao se planejar, implantar e gerenciar a Memória Organizacional, pois pode ser um fator decisivo para o sucesso ou fracasso do projeto por se referir diretamente as atitudes e comportamentos dos membros da organização: a Cultura Organizacional. Debateremos o tema no próximo item.

#### 2.5.4 Cultura Organizacional

Na visão de Chiavenato (2004, p. 138-139), a cultura exprime a identidade da organização e se revela na maneira como faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, no grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e no grau de lealdade expresso por seus funcionários a seu respeito, representando as percepções dos dirigentes e funcionários e refletir a mentalidade que predomina na organização.

Segundo Freitas (1997, p. 38-39), nas últimas décadas o comportamento humano nas organizações tornou-se objeto de estudo científico específico, orientado para a busca de melhor compreensão do mesmo e o termo “Cultura Organizacional” começou a ser utilizado.

O que pode se considerar Cultura Organizacional? Na literatura diversos autores que tratam do tema. O Quadro 6 relaciona alguns destes autores e suas definições acerca de o que é Cultura Organizacional.

AUTOR	DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Freitas (1991, p 194)	Um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações.
Chiavenato (2004, p. 52).	Consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada empresa.
Wilkins e Patterson (1985 <i>apud</i> FREITAS, 1991, p. 9).	São conclusões que um grupo de pessoas têm a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos.
Schein (1984 <i>apud</i> FREITAS, 1991, p. 7).	Modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.
Nassar (2000 <i>apud</i> LIMA; ALBANO, 2002, p. 33-40).	Conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos.
Weil (1995 <i>apud</i> LIMA; ALBANO, 2002, p. 45).	Conjunto de valores, conhecimentos e costumes ligados a uma visão não-fragmentada do mundo em que a organização é considerada um organismo vivo em constante movimento.
Gil (2001 <i>apud</i> TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007, p. 93).	Valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso por meio do seu layout físico e pela interação dos membros entre si e o

	público externo.
Robbins (2002 <i>apud</i> FELIPE, 2009).	Sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para a outra.

#### **QUADRO 6 – DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Fonte: o autor.

Cultura Organizacional, então, representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia. Serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a coesão da organização na construção de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir (CHIAVENATO, 2004, p. 139).

Para Chiavenato (2004, p. 139-140), a Cultura Organizacional pode ser comparada com um *iceberg* e dividida em dois níveis: visível e invisível. No nível visível, a pequena parte do *iceberg* que está a tona, estão os padrões e estilos de comportamento, orientados para aspectos operacionais e de tarefas de rotina. No nível invisível ou oculto, a maior parte do *iceberg* e que fica submersa, estão as questões afetivas, emocionais, sociais e psicológicas, por vezes difíceis de interpretar e compreender, transformar ou mudar.

Após as várias conceituações encontradas na literatura, esta pesquisa adota o conceito de Memória Organizacional de acordo com Freitas (1997, p. 294-295), que a entende como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, colocando a organização como a fonte de identidade de seus membros. O imaginário se faz presente por meio do simbolismo nas relações organizacionais, onde são criados significados e imagens ou figuras que expressam a identificação e a visão da organização, numa estruturação de representações mentais que definirão as atitudes dos indivíduos e sua relação com o trabalho, consigo mesmo e com os outros. As pessoas não se apegam a organização apenas por meio de vínculos materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos.

Toda organização possui sua cultura própria e para se conhecer uma organização, devemos primeiro conhecer sua cultura, manifesta em seus valores, idéias, crenças, costumes, regras, tradições, técnicas e símbolos, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos objetivos e do mesmo modo de agir.

Para Freitas (1991, p. 8), em concordância com Schein (1984), a Cultura Organizacional pode ser dividida em três níveis, conforme Quadro 7.

<b>ARTEFATOS</b>	Tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Corresponde tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias.
<b>VALORES COMPARTILHADOS</b>	Conscientes, em alto grau. Correspondem os valores relevantes que se tornam fundamentais para conduzirem as pessoas na realização das suas tarefas, servindo como que a justificação do seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores das organizações, validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo.
<b>PRESSUPOSTOS BÁSICOS</b>	Relacionamento com o ambiente, realidade, tempo, espaço, atividades, natureza humana e relações humanas. Associados a algo mais profundo e íntimo, oculto nos membros da organização, tais como as percepções, valores e sentimentos, os quais definem a que prestar atenção, o que significam as coisas, que ações a tomar em diferentes situações, bem como definem como reagir emocionalmente ao que se passa, que identificam a identidade da organização.

**QUADRO 7 – NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Fonte: adaptado de Freitas (1991, p. 8).

Chiavenato (2004, p. 140-141) partilha da mesma visão acerca dos três níveis da Cultura Organizacional afirmando que os artefatos pertencem ao primeiro nível e são mais perceptíveis, incluem os produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização, tais como os símbolos, as histórias, os heróis, as cerimônias anuais e os lemas; os valores compartilhados constituem o segundo nível e são formados a partir dos valores relevantes para as pessoas numa organização, definindo as razões pelas quais elas fazem as suas atividades; o terceiro nível, que se caracteriza por ser mais profundo, são as pressuposições básicas, ou seja, as crenças inconscientes, sentimentos e percepções, nas quais as pessoas acreditam.

Adotando um quarto nível, Hatch (1993 *apud* RIBEIRO, 2006, p. 172) o chamou de Símbolos, que se diferenciam dos artefatos pelo significado que pode assumir, ou seja, a forma como o significado é produzido e utilizado pelas pessoas da organização. Como exemplo, é dado o “*bouquet* de rosas”. Como artefato, é um conjunto de flores e como símbolo, pode assumir diferentes significados subjetivos (apreço, admiração, simpatia ou outro).

Chiavenato (2004, p. 147-148) afirma que os componentes da Cultura Organizacional influenciam diretamente o comportamento das pessoas e das organizações, surgindo assim o processo de aprendizagem da Cultura Organizacional. Este processo se dá por meio das histórias, símbolos, rituais, linguagem e materiais. As histórias mostram os acertos e erros do passado, dando

fundamento às práticas atuais na organização; os rituais e cerimônias expressam e reforçam os principais valores da organização, por meio de seqüências repetitivas de atividades; o espaço físico da organização e os arranjos realizados mostram os símbolos materiais, que definem o grau de diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento; e a linguagem identifica membros de uma cultura, que utilizam termos singulares para descrever sujeitos, objetos e situações de trabalho.

De acordo com Freitas (1991, p. 50), a Cultura Organizacional é “oralmente manifestada no seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem”, fazendo com que seus ritos, rituais e cerimônias expressem e tornem essa cultura tangível e coesa. São vários elementos condicionantes que direcionam o desempenho das pessoas e o desempenho das organizações, por meio dos quais as mensagens e comportamentos são objetos de aplausos e adesão, levando a naturalização de seu conteúdo e transmissão espontânea aos demais membros.

Freitas (1991, p. 12-37) e Tavares (1996, p. 2-3), definem esses elementos condicionantes conforme Quadro 8.

ELEMENTO	DEFINIÇÃO
<b>VALORES</b>	Corresponde a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como, por exemplo, a importância da satisfação do usuário ou cliente.
<b>CRENÇAS</b>	Podem ser sentidas por meio do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência; Ritos são as formas como são praticadas e perseguidas as crenças e metas planejadas no dia-a-dia. Tais ritos constituem expressões tangíveis da Cultura Organizacional, como os ritos e procedimentos para a introdução de um novo empregado.
<b>TABUS</b>	Referem-se às proibições impostas aos membros da organização e às orientações e fatos tidos como inquestionáveis. O fato de que a chefia sempre deve receber salário superior ao dos subordinados constitui um exemplo de tabu na organização.
<b>MITOS ORGANIZACIONAIS</b>	São gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma. Guardam relações com as crenças e valores professados.
<b>NORMAS</b>	São o conjunto de regras escritas ou não que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objetivos. Podem ser aceitas ou não pelo grupo, dependendo de quanto coerentes são em relação às expectativas e aspirações desse grupo.
<b>HERÓIS</b>	Fornecem modelos de comportamentos e atitudes, são o símbolo da organização para seu membros e para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam os funcionários com influência duradoura
<b>COMUNICAÇÃO</b>	As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social. A comunicação se divide em duas: Comunicação formal: é a comunicação sistemática entre a organização e o

	ambiente externo e interno, feita por meio de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos e outros; Comunicação informal: É a comunicação assistemática que não está sujeita á normas ou controles. Ocorre por meio das relações de ajuda, simpatias, compadrios, boatos e outros.
--	---

**QUADRO 8 – ELEMENTOS BÁSICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Fonte: adaptado de Freitas (1991, p. 12-37) e Tavares (1996, p. 2-3).

Esse conjunto de elementos da Cultura Organizacional, percebidos pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Oliveira e Campello (2006, p. 7) acrescentam ainda mais dois elementos: Recompensa (onde "as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço", sendo indispensável que os gerentes identifiquem e laureiem os empregados de excepcional rendimento servindo de estímulo aos que são menos dedicados) e Poder (quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?).

Na visão de Albano e Lima (2002, p. 36), permeia nas organizações a chamada cultura nacional, onde as organizações sofrem influências das culturas e traços das regiões em que se instalam. O Brasil, por exemplo, é um país extremamente heterogêneo com diferenças ressaltadas pela sua extensão, pela influência de povos de inúmeros países, pela grande miscigenação e diferenças regionais com suas culturas próprias.

Estas diferenças se refletem no comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Freitas (1997, p. 39-45) destaca alguns "traços brasileiros" que mais nitidamente influenciam no âmbito organizacional, conforme Quadro 9.

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
<b>HIERARQUIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais;</li> <li>• Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais;</li> <li>• Passividade e aceitação dos grupos inferiores.</li> </ul>
<b>PERSONALISMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade baseada nas relações pessoais;</li> <li>• Busca de proximidade e afeto nas relações;</li> <li>• Paternalismo: domínio moral e econômico.</li> </ul>
<b>AVENTUREIRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência à aversão ao trabalho manual e metódico;</li> <li>• Mais sonhador do que disciplinado</li> </ul>
<b>SENSUALISMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.</li> </ul>
<b>MALANDRAGEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Jeitinho brasileiro", processo de se atingir objetivo a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens, entre outros) contrárias;</li> <li>• Adaptabilidade e flexibilidade como meio de navegação social.</li> </ul>

**QUADRO 9 – TRAÇOS BRASILEIROS E CARACTERÍSTICAS-CHAVES**

Fonte: adaptado de FREITAS (1997, p. 44).

Apenas após conhecer esses traços culturais pode-se importar modelos de gestão e adaptá-los às organizações tupiniquins. Não se podemos implantar um modelo japonês, americano ou de qualquer outra nacionalidade sem antes analisar o que deve e o que não deve ser aproveitado (FERREIRA, 1994 *apud* LIMA; ALBANO, 2002, p. 36).

Com tanta complexidade envolvendo a Cultura Organizacional, surge ainda mais um complicador: alguns fatores culturais podem atrapalhar a transferência do conhecimento dentro das organizações. Davenport e Prusak (1998, p. 117) chamam estes inibidores de “atritos” e neste mesmo pensamento, Sequeira (2008, p. 10) menciona algumas maneiras de suplantar fatores inibidores da transferência, conforme o Quadro 10:

ATRITOS	SOLUÇÕES
Falta de confiança mútua.	Construção de relacionamentos e confiança mútua por meio de reuniões presenciais
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer consenso por meio da educação, discussão, publicação, trabalho em equipa e rotação de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de conversa, relatos de conferências, entre outros.
<i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores de conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados na partilha.
Falta de capacidade de absorção pelos receptores.	Educar os atores organizacionais para a flexibilidade, proporcionar tempo para a aprendizagem e basear as contratações na abertura de idéias.
Crença de que o conhecimento é privilégio de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	Encorajar o método não hierárquico para o conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que a categoria da fonte.
Intolerância para com erros ou necessidades de ajuda.	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de posição (categoria) por não saber tudo.

**QUADRO 10 – FATORES CULTURAIS INIBIDORES DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado de DAVENPORT; PRUSAK (1998, p. 117-118); SEQUEIRA (2008, p. 10).

Estes elementos condicionam o sucesso e a eficácia da transferência do Conhecimento Organizacional, visto que os valores, normas e comportamentos constituem a Cultura Organizacional e os principais determinantes do nível de sucesso da transferência do conhecimento (SEQUEIRA, 2008, p. 10).

Chiavenato (1996) ainda classifica três velhos paradigmas culturais que são: autocracia e desconfiança (que considera os indivíduos como subordinados destituídos de inteligência, iniciativa e criatividade), conformismo (faz com que as pessoas se ajustem e aceitem o *status quo*) e individualismo (confinamento social dos indivíduos na organização, fazendo com que se esqueça de levar em conta os



objetivos da própria organização). O autor afirma que esses constituem-se em “barreiras sólidas” à mudança e à inovação das empresas.

Segundo Lima e Albano (2002, p. 39), as mudanças culturais e organizacionais dependem basicamente da mudança de paradigmas, pois as organizações são constituídas de seres humanos que estão em constante desenvolvimento e que interagem entre si. Ao mesmo tempo em que trazem sua própria cultura às organizações, assimilam a cultura vigente e essa inter-relação cultural pode transformar-se em uma nova cultura e por que não, em mudanças de paradigmas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados a modalidade de pesquisa, os procedimentos metodológicos, o ambiente de pesquisa e os instrumentos utilizados na coleta de dados.

#### 3.1 MODALIDADE DE PESQUISA

Este trabalho se caracteriza como sendo uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002, p. 41), proporciona “maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito”, sendo bastante flexível e permite considerar os mais variados aspectos ligados ao objeto de estudo. Este tipo de pesquisa pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado (SELLTIZ *et al.*, 1967, p. 63 *apud* GIL, 2002, p. 41). Por ter um planejamento flexível, a pesquisa exploratória assume a forma uma pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Na visão de Gil (2002, p. 43-47), as pesquisas exploratórias se dividem em dois grupos: as que usam fontes de “papel” (pesquisa bibliográfica, que utiliza materiais já elaborados; e a pesquisa documental, materiais ainda sem tratamento analítico que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa) e as que usam dados fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso).

Do ponto de vista destes procedimentos técnicos, esta pesquisa se enquadra nos dois grupos, pois usa pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental do primeiro grupo e estudo de caso, do segundo grupo. Gil (2002, p. 54-55) coloca o estudo de caso como “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”, sendo definido como:

Um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação. (YOUNG, 1960, p. 269 *apud* GIL, 1991, p. 59).

Em outra definição, dada por Yin (2010, p. 39-40), o estudo de caso possui conceito duplo: 1) quanto ao escopo, é uma investigação empírica que estuda um fenômeno em profundidade e em seu contexto real, principalmente se os limites

entre fenômeno e contexto não estão evidenciados; e 2) quanto a definição técnica, é um estudo que enfrenta ocorrências em que há mais variáveis de interesse do que pontos de dados, com múltiplas fontes de evidências onde os dados devem convergir de forma triangular, beneficiando-se de teorias que orientem a coleta e análise de dados.

Para a coleta de dados em estudo de caso são utilizadas as técnicas de interrogação, como o questionário, pelo qual entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado (GIL, 1991, p. 90), cuja elaboração consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, não existem regras rígidas para sua elaboração (GIL, 2009, p. 121) e de acordo com Rojas (2001), existem três tipos de questionários: questionário aberto (possibilita respostas com as próprias palavras do respondente), fechado (o respondente apenas seleciona a opção que mais se adequa à sua opinião) e misto (apresenta questões de resposta aberta e resposta fechada):

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, segundo Silva e Menezes (2005, p. 20) esta é uma pesquisa qualitativa, que considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. O processo de pesquisa qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte para coleta de dados. Por ser descritiva, o processo, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são os focos principais de abordagem. Suas variáveis são qualitativas nominais, porque "são variáveis que não possuem valores quantitativos" (RODRIGUES; PAULO, 2009, p. 3).

O questionário para coleta de dados foi composto de perguntas fechadas com respostas baseadas na Escala Likert, que busca uma maneira de produzir resultados passíveis de interpretação em uma escala própria (como um grau Celsius ou um centímetro), sendo considerada medida verdadeira (UEBERSAX, 2006 *apud* LASPISA, 2007, p. 55), onde os respondentes podem fornecer comentários que achassem conveniente no final do mesmo.

Este tipo de escala tem como objetivo oferecer um grau de concordância ou discordância aos entrevistados quando estes respondem às afirmações. Podem ir de 1 a 5, de 5 a 1, ou de +2 a -2, passando por zero, permitindo respostas claras em vez de respostas neutras ou ambíguas no momento da coleta dos dados

(BRANDALISE, 2005, p. 4).

Esta técnica é muito útil quando se pretende coletar os sentidos, opiniões e atitudes dos indivíduos. Segundo Mattar (1997, p. 15 *apud* LASPISA, 2007, p. 55; MATTAR, 2001 *apud* BRANDALISE, 2005, p. 4), nesta escala os respondentes podem não só concordar ou discordar das afirmações, mas também informar seu grau de concordância/discordância, atribuindo um número que reflete a direção da resposta em relação a cada afirmação, sendo a pontuação total dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

A coleta de dados é a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas voltados à captura dos dados previstos, onde é exigido paciência, preparo anterior, perseverança e esforço pessoal do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 167). Para se realizar uma boa coleta, é importante a atenção aos três princípios propostos por Yin (2010, p. 125-141), conforme o Quadro 11.

**PRINCÍPIO 1**

**Utilizar várias fontes de evidência** – a evidência da pesquisa pode vir de diversas fontes, como documentos, observações (direta e participante), registro em arquivo, entrevistas espontâneas, entrevistas focais e levantamentos estruturados, onde cada fonte se relaciona com uma série de dados e a pesquisa pode se valer de várias evidências, pois nenhuma fonte tem vantagem completa sobre a outra, mas sim, complementares.

**PRINCÍPIO 2**

**Criar um banco de dados para o estudo de caso** – diz respeito à forma como se organiza e documenta as evidências coletadas. Distinguem-se duas coletas cuja documentação deve ser separada: dados ou a base comprobatória; e o relato do pesquisador, em forma de artigo, relatório ou livro.

**PRINCÍPIO 3**

**Manter o encadeamento de evidências** – registrar, passo a passo, a seqüência do encadeamento das evidências adquiridas, mantendo o banco de dados atualizado.

**QUADRO 11 – TRÊS PRINCÍPIOS DE YIN**

Fonte: adaptado de YIN (2010, p. 125-141).

Para tentar decodificar e registrar o conhecimento tácito dos funcionários (seus fazeres e saberes pelo tempo de atividade profissional) foi utilizado o Protocolo Verbal, uma técnica que possibilita com que o indivíduo traga a luz seu conhecimento implícito por meio de relatos verbais dos seus processamentos mentais enquanto trabalha (SILVA; FARIA; NOMURA, 2008, p. 1).

Também chamado de "Pensar Alto", o Protocolo Verbal é uma técnica de coleta de dados introspectivos que fornecem o passo a passo de processos mentais individuais por meio de verbalizações espontâneas e seqüências e de movimentos pelo sujeito informante durante a solução de uma tarefa. São relatos verbais dos

processos mentais conscientes do sujeito durante a realização de uma dada tarefa (SILVA; FARIA; NOMURA, 2008, p. 4).

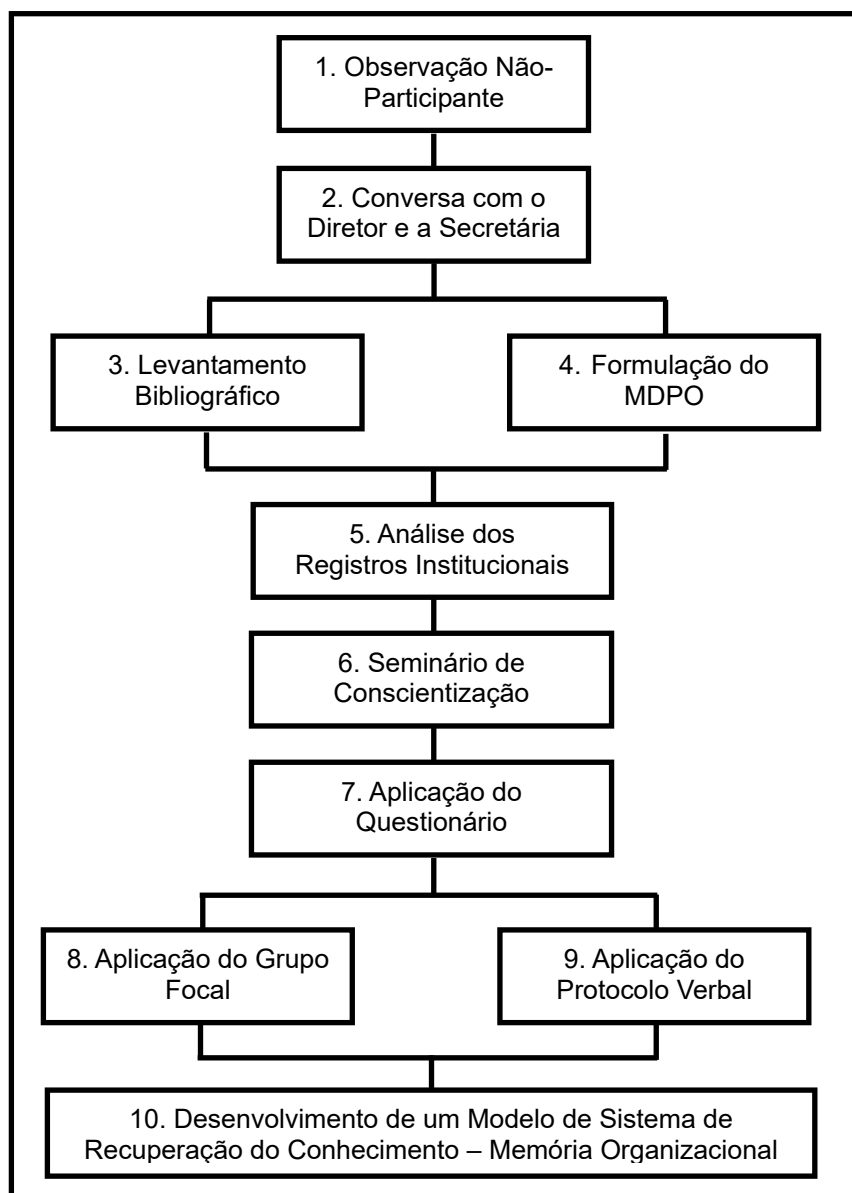
Boccatto e Fujita (2006) colocam que a "técnica introspectiva do Protocolo Verbal é aplicada a estudos de avaliação qualitativa onde os sujeitos, em voz alta, expressam o que pensam e o que ocorre em suas mentes durante a execução de uma tarefa". Os autores recomendam registrar os aspectos comportamentais dos indivíduos (como expressões faciais e gestos), assim como que as verbalizações sejam gravadas. Esse procedimento também é recomendado por Ingwersen (1982 *apud* BOCCATO; FUJITA, 2006, p. 275).

[...] nós baseamos nossas experiências na técnica de pensar alto combinada com a observação. Usando esta técnica, determinados elementos dos processos de pensar relacionados a formulação das necessidades do usuário, interações e as atividades de busca de informação, podem ser gravadas em fita (tape).

Esse registro permite vislumbrar o modo de pensar e o conhecimento tácito individual, possibilitando também análise e crítica de problemas, falhas, incompletude para propor melhoria contínua nos processos organizacionais. Registrar o conhecimento tácito é a tarefa árdua e a técnica do Protocolo Verbal é uma forma de registro desse tipo de conhecimento acumulado, trazendo a visão do indivíduo acerca da organização, dos processos, das ferramentas e dos produtos (FUJITA; SPINILLO, 2008, p. 2193).

### 3.2 METODOLOGIA

Neste item serão abordados os procedimentos metodológicos para a elaboração da proposta, ilustrados no fluxograma da Figura 6.



**FIGURA 6 – FLUXOGRAMA DOS PROCEDIMENTOS**

Fonte: o autor.

Os procedimentos foram executados da seguinte maneira:

1. Apenas a observação do ambiente de trabalho e da forma como as tarefas burocráticas são executadas dentro da Secretaria sem oferecer qualquer interferência nos processos de rotina;
2. Discussão preliminar com a secretária da escola acerca da condução das rotinas de trabalho com o objetivo de verificar como são realizados e registrados os procedimentos das tarefas. Constatou-se assim a falta de um mecanismo apropriado para reter os conhecimentos dos funcionários que deixam de trabalhar na Secretaria. Logo após, foi marcada reunião com o

diretor geral do Estabelecimento de Ensino, onde foram expostos os problemas detectados na conversa com a secretária, que era a necessidade de se desenvolver um modelo de Memória Organizacional para reter os conhecimentos adquiridos ou desenvolvidos na organização. O diretor achou o problema significativo e a idéia de se fazer um trabalho em busca de soluções muito propício. Passou a patrocinar as atividades propostas para o desenvolvimento de um modelo que se adequasse à realidade da escola sem atrapalhar o andamento do expediente de trabalho e autorizou a secretária a cuidar de tudo para oficializar a implantação do estudo e definir datas, locais, horários, custos e cronograma para efetivar a proposta de melhoria. Como todas as quintas-feiras, no período da tarde, a Secretaria não oferece atendimento ao público, sendo um turno exclusivo para atendimento interno e reuniões, foi decidido que um destes períodos seria usado para a implantação do estudo e o dia escolhido foi 26 de Agosto de 2010;

3. Foi realizado levantamento bibliográfico por meio de pesquisa em livros, artigos, teses, revistas e outros documentos, sendo levantados conceitos sobre o conhecimento e sua criação, o conhecimento organizacional, a aprendizagem organizacional, abordagens sobre a Gestão do Conhecimento com seus processos e algumas práticas, com aprofundamento no tema Memória Organizacional, que é o objeto de estudo;
4. Baseado nos resultados do levantamento bibliográfico foi elaborado um modelo baseado na Metodologia de Delineamento e Resolução de Problemas Organizacionais, o MDPO, apresentado por Schlesinger *et al* (2008);
5. Foi realizado um levantamento de todos os documentos que regem a escola, tanto em fontes manuais (manuais, guias e estatutos) e eletrônicas (*sites* da SEED, NRE, CEE e outros órgãos vinculados a eles);
6. Durante o encontro, foi ministrado um seminário sobre Gestão do Conhecimento, Cultura e Memória Organizacional, complementado com dinâmicas adaptadas de Bonfim (2010) para melhor ilustrar os assuntos e a relação destes com os problemas encontrados no âmbito dos trabalhos de rotina. Para construir uma Memória Organizacional é necessária uma mudança nos hábitos que formam a Cultura Organizacional e como em todo lugar, a mudança gera resistência e desconforto. O objetivo do seminário foi trabalhar essas mudanças e fazê-las ter um sentido e um propósito para as

pessoas envolvidas no problema;

7. Após o seminário, foi aplicado um instrumento de coleta de dados e informações na forma de questionário misto e em Escala Likert aos funcionários, com o intuito de capturar informações sobre a opinião dos funcionários acerca de como são gerados, armazenados e utilizados os conhecimentos produzidos na organização;
8. Após a fase de conscientização dos problemas e das possíveis maneiras de solucioná-los, foram realizadas reuniões com pequenos grupos onde se aplicou a técnica do Grupo Focal para apurar as dificuldades gerais e específicas dos funcionários da Secretaria em reutilizar o conhecimento já adquirido;
9. Junto ao Grupo Focal foi aplicada a técnica do Protocolo Verbal ou “Pensar Alto”, técnica introspectiva de coleta de dados que consiste na verbalização dos pensamentos dos sujeitos, que enquanto realizam uma tarefa, verbalizam como resolvem os problemas em determinada questão, bem como a compreensão das idéias principais que envolvem a questão em si;
10. Desenvolvimento de uma proposta de modelo de Sistema de Recuperação do Conhecimento para fomentar a Memória Organizacional da Secretaria utilizando parte da estrutura tecnológica e física do Estabelecimento de Ensino.

Na próxima seção trataremos sobre o ambiente onde se realizou a pesquisa.

### 3.3 AMBIENTE DA PESQUISA

A escola está vinculada à SEED – Secretaria de Estado da Educação do Paraná e seu Projeto Político Pedagógico, documento formal onde estão expressos seus objetivos, está pautado na concepção reflexiva e crítica de homem e tem como missão promover a construção do conhecimento de forma significativa.

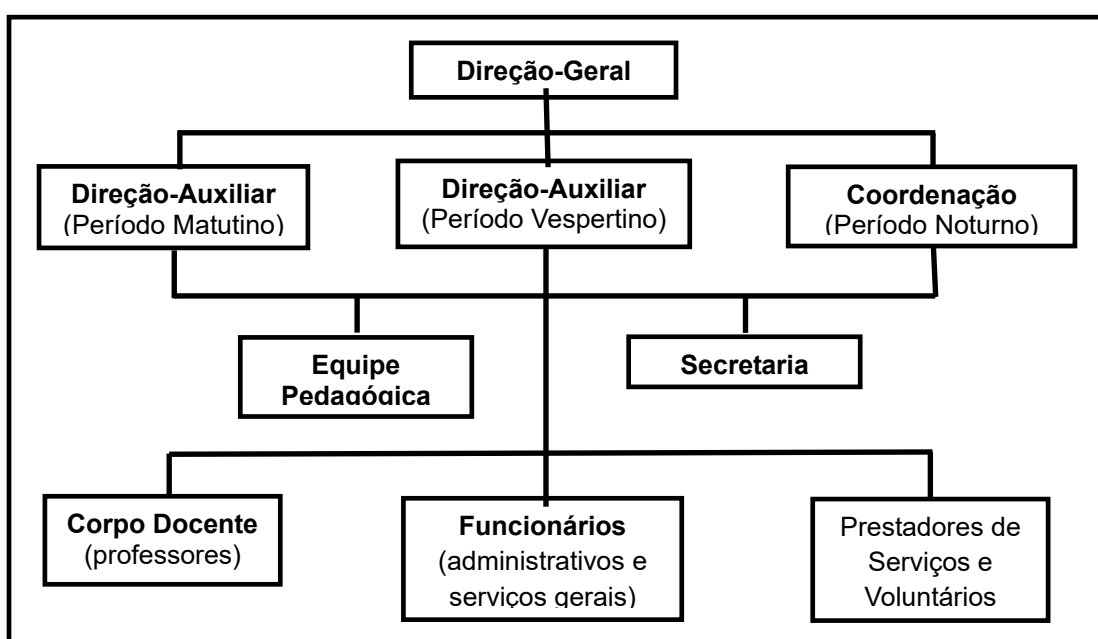
Seu objetivo geral é promover a cidadania através da difusão da Cultura e do conhecimento, formando cidadãos críticos com capacidade de entender e promover mudanças, visando ser um instrumento de transformação na medida em que expressa o cumprimento com a caminhada coletiva, de forma democrática, vislumbrando maior qualidade no processo ensino-aprendizagem.

Como objetivos específicos, o Estabelecimento de Ensino prega o



desenvolvimento da capacidade de observar, descrever, analisar, confrontar, interpretar e avaliar de seus alunos; mudanças de paradigmas, lançando um novo olhar sobre a Educação, democratizando as relações em busca de objetivos comuns que viabilizem a melhoria do sistema educacional; uma educação inclusiva valorizando o saber, priorizando a formação e informação de professores, alunos e funcionários, preparando, sobretudo, os alunos para dar-lhes condições de interagir na sociedade numa perspectiva transformadora; favorecer as condições do acesso ao conhecimento.

A hierarquia escolar segue o modelo representado na Figura 7.



**FIGURA 7 – ORGANOGRAMA DA ESCOLA**

Fonte: o autor, baseado no PPP da escola.

Dentro da escola há vários setores, cada um com um objetivo e tarefas diferentes, que de acordo com o PPP, são:

1. **Equipe Diretiva** – sua função é assegurar o alcance dos objetivos educacionais definidos no Projeto Político-Pedagógico do estabelecimento e alocação de recursos humanos, materiais, financeiros e físicos;
2. **Equipe Pedagógica:** coordena o Plano de Ação da Escola e da Proposta Curricular da Escola, a partir das Políticas Educacionais da SEED/PR e das Diretrizes Curriculares Nacionais e Estaduais;
3. **Equipe Administrativa:** realiza atividades administrativas e de Secretaria e auxilia na administração do estabelecimento de ensino;
4. **Equipe Docente:** formada pelos professores do quadro escolar;

5. **Equipe de Serviços Gerais:** cuidam da limpeza, conservação e preservação da estrutura física da escola.

A Secretaria conta com cinco (5) funcionários permanentes, mas durante o período de férias, funcionários de setores que ficam inativos nesta época são remanejados para lá, aumentando o número de funcionários para dez (10). Com isso, estes funcionários temporários sofrem com os problemas de não compartilhamento, tornando-se um grupo de párias, isolados dentro do ambiente.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Foram utilizadas cinco técnicas de coleta de dados para se determinar a situação da Secretaria da escola: Observação, Registros Institucionais, Grupo Focal, Questionário e Protocolo Verbal. Barbosa (1999), Gil (2009, p. 121), Marconi e Lakatos (2007, p. 203) e Boccato e Fujita (2006, p. 275) definem essas técnicas de coleta da seguinte maneira:

1. **Observação Não Participante** – método para obter determinados tipos de informações sobre resultados, processos, impactos, entre outros. Técnica muito usada em antropologia, não é uma metodologia qualitativa ou quantitativa, mas uma integração de ambas e segundo Pereiro (2006), seu princípio metodológico é o relativismo cultural por meio da qual se pode conhecer melhor os atores para teorizar sobre eles. Como o observador não age dentro do cenário, os fatos observados ficam mais objetivos, porém a desvantagem é o pouco controle da informação e as limitações no seu acesso. Uma das vantagens desta técnica é que o pesquisador não precisa se preocupar com as limitações das pessoas em responder às questões (BARBOSA, 1999);
2. **Registros Institucionais** (ou Análise Documental) – registros da própria organização, sob a forma de documentos, fichas, relatórios ou arquivos em computador. Reduz tempo e custo de pesquisas e não depende de uma forma específica para ser coletada. Já existe uma grande quantidade de informação nas organizações, cujo uso para fins de avaliação tem sido muito pouco efetivo (BARBOSA, 1999);
3. **Grupo focal** – é um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido (até 12 pessoas), com o propósito de obter informação qualitativa em

profundidade. As pessoas são convidadas para participar da discussão sobre determinado assunto, possuem alguma característica em comum (nível de escolaridade, condição social ou funcionários do mesmo setor do serviço público) e são incentivados a conversar entre si, trocando suas experiências, relatando suas necessidades, observações ou preferências. Como o objetivo principal é revelar as percepções dos participantes sobre os tópicos em discussão, deve-se decidir de que grupo se quer obter informações. Públicos alvos muito diferentes não devem ser colocados juntos porque um pode inibir os comentários do outro ou participantes podem ajustar o que vão dizer conforme a situação em que se encontrarem no grupo. Por isso, a definição do grupo alvo deve ser a mais específica possível (BARBOSA, 1999);

4. **Questionário** – é uma técnica de investigação que tem um número razoável de questões apresentadas por escrito às pessoas com o objetivo de captar o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas. Consiste em traduzir os objetivos da pesquisa em questões escritas cujas respostas forneceram dados que descrevem características ou testam hipóteses. Devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador (GIL, 2009, p. 121; MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 203);
5. **Protocolo Verbal** – ou "Pensar Alto", é uma técnica de coleta de dados introspectivos aonde os usuários "pensam" em voz alta, manifestando opiniões e comentários sobre o objeto em análise numa "avaliação cooperativa e participativa: usuários participam da identificação e entendimento de problemas de recuperação da informação e utilização do sistema no seu próprio ambiente de trabalho" (BOCCATO; FUJITA, 2006, p. 276).

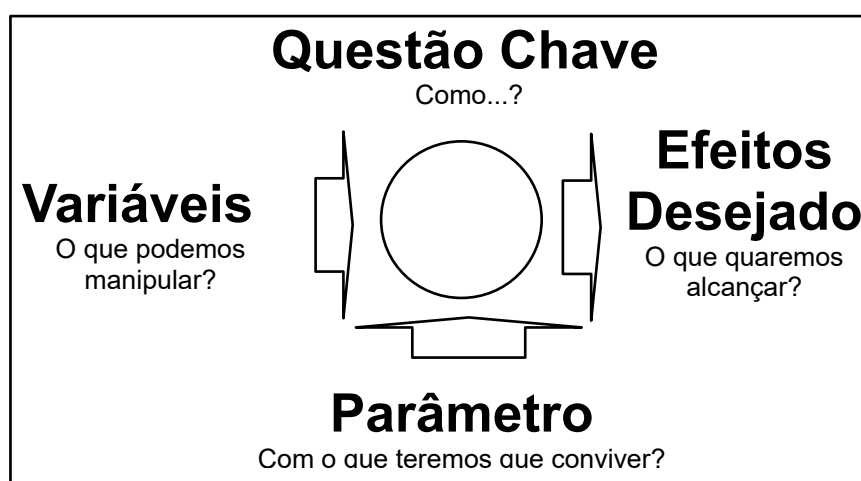
Por meio da observação, análise dos Registros Institucionais e questionário foram coletadas informações acerca de que maneira são produzidos, coletados, organizados e armazenados os documentos da escola. As questões elaboradas para o questionamento dos funcionários foram adaptadas do questionário proposto por Pooch (2008), baseado nos trabalhos de Laspisa (2007) e Spiller e Pontes (2007), que por sua vez se embasaram nas teorias de Walsh e Ungson (1991).

### 3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após pesquisa bibliográfica, foi proposto um modelo de MDPO – Metodologia de Delineamento e Resolução de Problemas Organizacionais, adaptada do modelo desenvolvido por Schlesinger *et al* (2008, p. 69), que define essa metodologia como uma ferramenta que auxilia a clarificação do problema com o qual a organização se defronta, representando um paradigma para a fase de diagnóstico, onde geralmente surgem as maiores dificuldades em se localizar os problemas. A MDPO pode atuar como elemento catalisador no início de todo o processo, podendo contribuir, inclusive, com o estabelecimento de proposições.

Segundo Carvalho (1999, p. 68-78 *apud* SCHLESINGER *et al*, 2004, p. 70) esta ferramenta gerencial parte da definição de um tema e/ou problema e da determinação de quatro elementos principais: Questão-chave, o problema principal; Efeitos Desejados, as expectativas perante a solução da questão-chave; Variáveis, as condições que se pode manipular de modo a influenciar em valores e critérios, visando os efeitos desejados; e Parâmetros, que são condições restritivas que não se pode, ou não se quer, manipular diretamente, constituindo-se em variáveis fora do controle direto de quem aplicada a metodologia.

Os quatro elementos da MDPO estão expressos na Figura 8.



**FIGURA 8 – ELEMENTOS DA MDPO**  
 Fonte: SCHLESINGER *et al* (2004, p. 70).

Ainda de acordo com Schlesinger *et al* (2004, p. 71), o uso da MDPO combinada com a ferramenta 5W2H da Qualidade Total proporciona uma análise integrada do problema a ser resolvido, pois determina “Por que?”, “O Que?”, “Quem?”, “Onde?”, “Quando?”, “Como?” e “Quanto?” as ações podem ser

implantadas para resolver a questão-chave. A Figura 9 mostra a forma de integrar a MDPO e a técnica 5W2H.

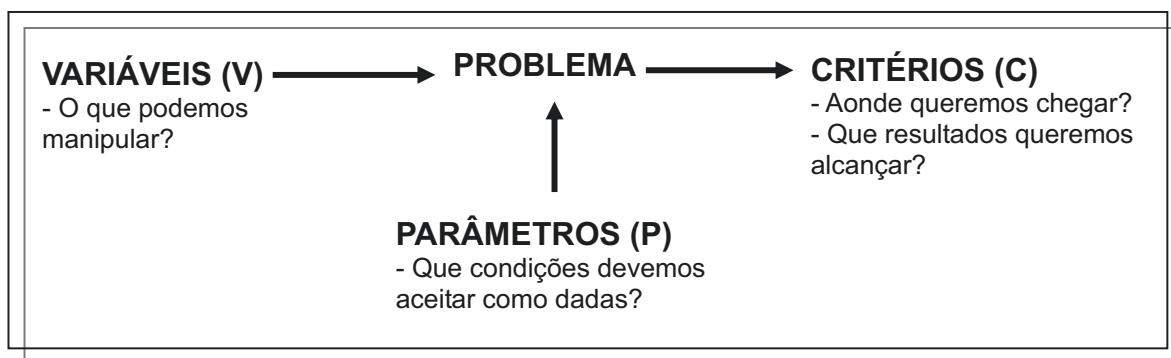
		What? (O Que?)	Who? (Quem?)	Where? (Onde?)	Why? (Por que?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How Much? (Quanto?)
Variável 01	Ação 1							
	Ação 2							
	Ação n							
Variável 02	Ação 1							
	Ação 2							
	Ação n							
Variável 03	Ação 1							
	Ação 2							
	Ação n							

**FIGURA 9 – INTEGRAÇÃO MDPO/FERRAMENTA 5W2H**

Fonte: SCHLESINGER *et al* (2004, p. 71).

A MDPO foi desenvolvida a partir do Paradigma de Rubinstein. Este paradigma foi desenvolvido pelo professor Albert H. Rubinstein, da Universidade de Northwestern. Criado originalmente para montagem de projetos de pesquisa onde estivessem sendo usados levantamentos correlacionais, com o tempo passou a ser usado como método genérico de estruturação de problemas. Ele é um processo cíclico e iterativo com constantes idas e vindas, fazendo com que etapas anteriores sejam refeitas em função do que aprendemos em etapas posteriores. Segundo o criador, o diagrama permite organizar as relações de causa e efeito existentes em um problema. (MATTAR, 1982, p. 29-31).

Maximiano (2000, p. 162) explica que o uso do Paradigma de Rubinstein começa com um “como?” e requer o reconhecimento de indicadores da resolução do problema denominados critérios, que respondem à pergunta: onde queremos chegar? Em seguida, listam-se os fatores que podem ser manipulados como forma de resolver o problema, fatores estes chamados de variáveis. O paradigma se completa quando se dá a identificação dos parâmetros, como são chamadas as condições que, diferente das variáveis, não se pode alterar. O esquema do paradigma encontra-se na Figura 10.



**FIGURA 10 – MODELO DO PARADIGMA DE RUBINSTEIN**

Fonte: adaptado de MAXIMIANO (2000, p. 163).

O método 5W2H, ou as 7 Perguntas, surgiu para facilitar a identificação das variáveis de um processo, suas causas e o objetivo a ser alcançado, garantindo que todos os ângulos sejam abordados. Esta é uma ferramenta para organização das informações em um plano de ação, planejamento ou mesmo para apresentação de resultados. Considera todas as tarefas a serem executadas ou selecionadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando, segundo Reyes (2000 *apud* NUNES, 2008, p. 16), sua implementação de forma organizada, constitui-se um excelente *checklist* nos processos complexos e pouco definidos.

Ao formular sua metodologia de gestão de processos, o Ministério Público do Estado de Goiás esclarece que o 5W2H's recebeu esse nome devido à primeira letra das palavras inglesas *What* (O Que), *Who* (Quem), *When* (Quando), *Where* (Onde), *Why* (Por Que), e das palavras iniciadas pela letra H, *How* (Como), *How Much* (Quanto Custa). Propicia um formulário para execução e controle de tarefas que atribui responsabilidades e determina as circunstâncias em que o trabalho deverá ser realizado.

Segundo Viegas (2003), esquematicamente, esses elementos do 5W2H's já foram definidos, desde muito, em antigo hexâmetro latino (Quis, quid, ubi, quibus auxiliis, cur, quomodo, quando). A idéia central dessa ferramenta está contida nos versos de *I Keep six honest serving-men* de Rudyard Kipling, ganhador do Prêmio Nobel de Literatura em 1907, conforme Quadro 12.

SIX HONEST SERVING-MEN	SEIS HOMENS HONESTOS
I keep six honest serving-men (They taught me all I knew); Their names are What and Why and When and How and Where and Who.	Sei de seis homens honestos (Que me ensinam o que eu sei); Chamam-se Que, Onde, Quando, Como, Quem e Por que.

**QUADRO 12 – VERSOS DE RUDYARD KIPLING**

Fonte: adaptado e traduzido de VIEGAS (2003).

Em uma abordagem mais contemporânea, Wildauer (2010, p. 56) traz uma expansão do 5W2H's e apresenta um método de identificação de informações relevantes para suporte à elaboração de planos de ação por meio da análise 7W3H's. Também derivado de termos em inglês, a definição dos 7W3H's é: *What* (o que), *Who* (quem), *Where* (onde), *When* (quando), *Why* (por que), *Which* (qual), *While* (enquanto), *How* (como), *How Much* (quanto) e *How to Measure* (como medir).

O plano de ação baseado na análise 7W3H's tem por objetivo definir com detalhes sucintos os requisitos, necessidades, exigências e expectativas para que sejam realizadas ações que visem estabelecer procedimentos e funções satisfaçam as metas a serem atingidas (PMI, 2004 *apud* WILDAUER, 2010, p. 77), como mostra o Quadro 13.

ITENS DO 7W3H's		PERGUNTAS A SEREM FEITAS PARA DETERMINAR FUTURAS INFORMAÇÕES E SATISFAZER METAS
Inglês	Português	
What	O que	O que querem, desejam e exigem os envolvidos no estudo? O que será oferecido? O que se necessita para o funcionamento do setor?
Why	Por quê	Por que desse estudo? Por que do patrocínio da direção?
Where	Onde	Onde o estudo será desenvolvido? Onde está localizado o setor? Onde estão os usuários?
Who	Quem	Quem realiza as operações do setor? Quem são os usuários?
When	Quando	Quando será executado, qual o tempo necessário para implementação? Quando haverá retorno do planejamento?
How	Como	Como será executado? Como irá se desenvolver? Como irá se manter? Como irá atuar? Como distribuirá recursos materiais e humanos?
While	Enquanto	Enquanto persistir a situação dos outros W e H, como o setor pode melhorar seus processos, seus produtos e seus serviços?
How to Measure	Como medir	Quais os indicadores que apresentam a eficiência e eficácia do setor?
How Much	Quanto	Quantos recursos e tempo serão necessários para o setor? Quanto haverá de retorno?
	Quanto custa	Quanto custará o empreendimento? Quanto custa o material e pessoal a ser utilizado?
Which	Qual	Qual é o ramo de atividade do setor? Qual é o produto ou o serviço do mesmo? Qual a especialização do setor?

**QUADRO 13 – ITENS DO 7W3H**

Fonte: adaptado de WILDAUER (2010, p. 56-57).

Da aplicação da MDPO associada à ferramenta 7W3H, espera-se a geração de planos de ação para propor o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional. Esta proposta deverá ser apresentada aos funcionários da Secretaria durante a realização de um seminário sobre Gestão do Conhecimento.

Ao término do seminário, será aplicado um questionário. Os resultados serão exibidos em forma de gráficos e tabelas e sua análise pode gerar um perfil da cultura

organizacional, dos aspectos relacionados ao compartilhamento e das relações entre os funcionários.

Depois de detectados os pontos vulneráveis que precisarão ser trabalhados para desenvolver o hábito do compartilhamento, ocorrerá a tentativa de realizar o mapeamento dos saberes, o conhecimento tácito dos funcionários. Para este fim serão aplicadas conjuntamente as técnicas do Grupo Focal, para formar subgrupos com pessoas que possuam habilidades e conhecimentos comuns em determinadas áreas de atividade da Secretaria, e do Protocolo Verbal, para observação e registro dos processos mentais durante a execução dos procedimentos de rotina.

Com o resultado das técnicas conjuntas, pretende-se propor um modelo de sistematização que descreva as atividades realizadas na Secretaria, de forma a deixar o conhecimento registrado para consulta a qualquer momento a todos os funcionários. Estes registros ficarão disponíveis em suporte físico (papel) e digital (computador e *pendrive*).



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados envolvem a observação não-participante das rotinas, a montagem do modelo MDPO, a análise dos documentos da Secretaria, o seminário de conscientização, a aplicação do questionário aos funcionários, a realização do Grupo Focal associado ao Protocolo Verbal e uma proposta de modelo de sistema de recuperação do conhecimento.

### 4.1 OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE

A técnica da Observação Não Participante consiste na observação dos atores (todos os segmentos funcionais abrangidos no caso em estudo) no local de trabalho, em situações diversas. Nela, o pesquisador se posiciona nos ambientes onde se dão as situações em estudo e observa com a menor interferência possível. Esta técnica foi aplicada na Secretaria, foco desta pesquisa.

Durante as rotinas, nota-se que muitos documentos não são localizados. Isso decorre da não utilização de um livro de protocolo para se registrar retiradas e recebimentos. Não há um espaço físico exclusivo para guardar a documentação escolar, que fica espalhada por vários armários e pastas sem identificação, e inexistem níveis de acesso, de segurança ou políticas de uso para os mesmos. Além disso, existem muitos documentos espalhados em formato digital pelas várias pastas dos computadores, duplicados e sem títulos adequados, o que demanda buscas infrutíferas.

A rotatividade de funcionários é constante e seus conhecimentos não são registrados, sendo levados quando o indivíduo deixa o setor ou a organização. Isso força a busca destes conhecimentos, que por vezes não estão disponíveis nos manuais, guias, relatórios, dentre outros, pois eram repassados informalmente.

Como dentro da realidade de uma escola acontecem situações não previstas pelos códigos legais e marcos regulatório, que por sua vez são suscetíveis a variadas interpretações, o estabelecimento de ensino, muitas vezes, fica sem saber como agir ou reagir frente a uma situação nova e não prevista e que possui linha tênue entre o "pode" e o "não pode".

Diante de situações inesperadas, recorre-se a colegas de outros estabelecimentos de ensino ou a funcionários das outras instâncias da Secretaria de

Estado da Educação para encontrarem algumas soluções. Situação resolvida, nada fica registrado para servir de orientação caso a mesma situação – ou casos similares – se repita.

A não documentação dos saberes acarreta constantes entraves no trabalho e se tornou flagrante no início deste ano: a saída da secretária. Esta ocupava o cargo há muitos anos e conhecia as rotinas, as Legislações e como adequá-las às inúmeras situações, muitas vezes não previstas pelos marcos regulatório. Sua substituta não possuía estes conhecimentos e a antecessora não deixou registros das ações, tornando necessário contatar a ex-secretária, já em outra organização, para esclarecimentos e orientações, causando aborrecimentos de ambos os lados.

Até mesmo os órgãos competentes, como o Setor e o Núcleo de Educação, sofrem devido à rotatividade de pessoal e há comumente a mesma dificuldade em se encontrar soluções, pois as pessoas são transferidas, se aposentam ou estão afastadas por motivos diversos e seus substitutos não possuem o conhecimento ou experiência nos assuntos buscados.

Em várias tentativas de contato telefônico, a ligação foi transferida diversas vezes até que se encontre alguém que possa resolver o assunto em pauta. Neste ínterim muitas dúvidas não são sanadas porque "por ser tão hierarquizada a estrutura, o conhecimento tende a ficar concentrado em uma ou poucas pessoas que se consideram especialistas e o utilizam como forma de poder." (SCHLESINGER *et al* (2008, p. 43)

Além da informalidade no repasse das informações, existe uma espécie de "sentimento de posse" entre alguns funcionários, que não gostam de compartilhar o que sabem por medo de perder seu cargo, afinal "informação é poder". Mas segundo Skyrme (1997, p. 10 *apud* SCHLESINGER *et al*, 2008, p. 15), o conhecimento sem compartilhamento fica isolado e não tem valor.

Schlesinger *et al* (2008, p. 73) afirma ser o setor público, meio em que a escola está inserida, um local onde a informação é tida historicamente como fonte de poder e não de transformação em conhecimento. Ainda segundo Schlesinger *et al* (2008, p. 34), isso acaba se tornando um elemento inibidor do compartilhamento do conhecimento, gerando um comportamento inapropriado e uma cultura organizacional equivocada.

Situação idêntica ocorre com os sistemas operacionais da Secretaria, que são dois: o SERE e o SEJA. O primeiro, Sistema Estadual de Registro Escolar, se

refere ao curso regular seriado de Ensino Fundamental e Médio, e o segundo, Sistema de Educação de Jovens e Adultos, à EJA, modalidade que recebe jovens e adultos que não completaram os anos da Educação Básica em idade apropriada por qualquer motivo.

Ambos os sistemas são *on-line* e dependem de perícia do funcionário para não haver cadastros com erros, emissão equivocadas de relatórios e dificuldades com transferências e recepção de dados. Na página inicial de cada sistema há *links* de ajuda, mas a linguagem usada é muito técnica ou muito vaga, provocando dúvidas ou interpretações dúbias que podem levar a má operacionalização dos sistemas. Os funcionários têm dificuldades para manuseá-los porque nunca foram capacitados a operá-los e após aprender por tentativa e erro, quem os domina não registra os processos.

Outra situação que trava a disseminação do conhecimento é a divisão dos funcionários em turnos, que cria dois grupos: os que trabalham manhã e tarde e os que trabalham tarde e noite. O primeiro grupo cuida do curso regular e do SERE e o segundo da EJA e do SEJA. Cada grupo é especialista em seus procedimentos, mas não domina os procedimentos do outro grupo, gerando a impressão de serem duas escolas distintas. Apesar dos grupos passarem o turno da tarde juntos, o sentimento de posse domina os indivíduos, que não cooperam entre si.

Esta situação faz com que o atendimento ao público fica prejudicado devido às dúvidas sobre procedimentos e à falta de registro que orientem os funcionários de turnos diferentes. Por exemplo: se um aluno da EJA ou qualquer assunto relativo a ela surgir pela manhã, os funcionários têm dificuldades ou não conseguem resolver, solicitando que o requerente retorne à tarde ou à noite para resolver seu problema; o contrário também ocorre, quando surge um assunto ligado ao ensino regular no período noturno, visto que quem domina o assunto é do turno da manhã e tarde.

As interpelações acerca das diferenças, critérios de avaliação e presença do ensino regular e da educação de jovens e adultos, sobre ensino fundamental de oito ou nove anos, documentos para efetuar matrícula (que são diferentes de ensino para ensino), informações para cadastramento em programas sociais, transferências de alunos (que são diferentes dependendo da escola e ensino onde se destina o interessado), entre outros, sempre causam embaraços, muitas vezes forçando o interessado a voltar em outro momento, quando determinadas pessoas estiverem presentes.

O não registro dos processos e disseminação do conhecimento impede a resolução de problemas e preenchimento de lacunas que a documentação oficial porventura deixa escapar. Por exemplo, ajustar uma situação às diversas leis que se sobrepõe: a Deliberação 626/08 defende que à alunos menores de dezoito anos é vetado a matrícula no curso EJA; mas o Estatuto da Criança e do Adolescente, o ECA, determina que todo adolescente tenha o direito ao acesso ao estudo; o Conselho Tutelar partilha do mesmo princípio, inclusive é partidário que aqueles que se enquadram no ECA não trabalhem, apenas estudem; mas aqueles menores que querem estudar à noite são alunos trabalhadores. São vários entraves legais em um único caso, são vários casos diferentes com suas Legislações conflitantes, onde cada qual recebe um desfecho próprio. Mas não há registro sobre os procedimentos adotados para a resolução destas situações. E quando há algum tipo de registro, este não está disponível (devido a dificuldades em sua localização) ou não está na Secretaria (foi retirado sem registro).

Os procedimentos do setor financeiro e prestação de contas passam por constantes mudanças devido às políticas do Governo ou trocas na direção escolar, e os processos não estão registrados. As funcionárias que trabalham nesta área, e que começaram a trabalhar na escola há pouco tempo, não receberam nenhuma instrução das antecessoras sobre como executarem as tarefas e para complicar, ambas estão prestes a deixar a escola e também não estão deixando nada registrado. É um círculo vicioso.

A escola possui um *site*, mas o mesmo não é atualizado desde sua criação e não disponibiliza espaço para *downloads* de documentos, relatórios e registro de lições aprendidas, nem serve como espaço para troca de conhecimentos e experiências entre os funcionários. Sequer há um administrador para tomar conta do *site*.

Segundo Silva (2008, p. 12), se a documentação existe para servir às necessidades de informação dos seus usuários, é de importante a existência de uma política de acesso e uso dos documentos, o que não se percebe neste ambiente organizacional. Existe apenas a preocupação, não a ação ou disposição para se implantar mecanismos de controle.

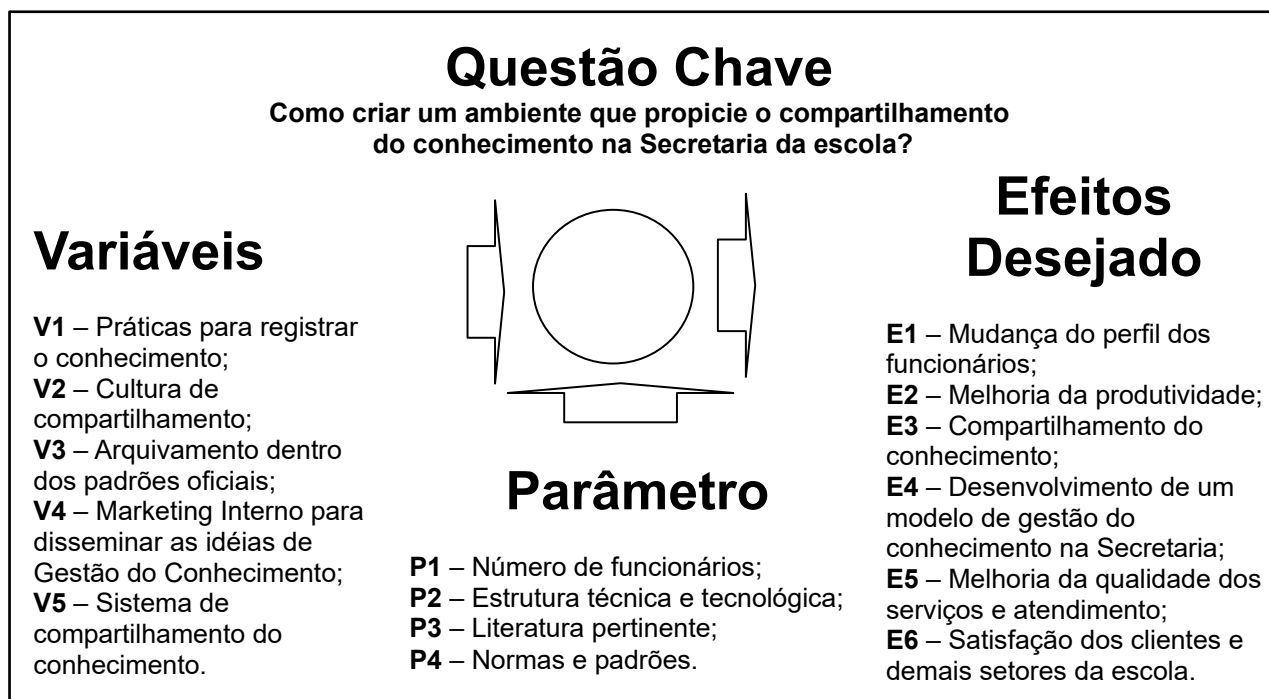
Se o objetivo da Secretaria é colaborar para o perfeito funcionamento da máquina burocrática administrativa escolar, de forma a ajudar o estabelecimento a atingir seus objetivos, ela não está cumprindo sua função, pois está deixando de

cuidar do maior patrimônio que uma organização tem: o conhecimento.

Conclui-se então que a criação de um modelo de sistematização e registro do conhecimento pode resolver os problemas de falta de compartilhamento dentro da organização e algumas técnicas de Gestão do Conhecimento podem ajudar a propor um modelo que armazene esse conhecimento, de modo a gerenciar melhor este que é o insumo mais importante que a organização possui.

#### 4.2 MDPO – Metodologia de Delineamento e Resolução de Problemas Organizacionais

Após observar o ambiente organizacional, partiu-se para o levantamento bibliográfico e deste, aliado às conversas preliminares com o diretor e a secretária, chegou-se à Metodologia de Delineamento e Resolução de Problemas Organizacionais, e adaptando o modelo apresentado por Schlesinger *et al* (2008, p. 69-73) à situação da escola, foi criado a MDPO conforme o Quadro 14.



**QUADRO 14 – MDPO DA ESCOLA**

Fonte: o autor.

Após definida a Questão Chave, as Variáveis, os Efeitos Desejados e os Parâmetros, foi aplicada a ferramenta 7W3H's para manipulação do elemento Variáveis, visando alcançar os Efeitos Desejados. Para cada uma das variáveis pode ser recomendada uma ação ou um conjunto delas, para estabelecer vias de solução,

usando como base o modelo de Schlesinger *et al* (2008, p. 70), conforme os Quadros abaixo.

#### Variável 1 – Práticas para registrar o conhecimento

<b>O QUE</b>	Pesquisar práticas de como se extrair e registrar o conhecimento tácito dos funcionários da Secretaria.
<b>POR QUE</b>	Identificar as melhores estratégias voltadas à Gestão do Conhecimento e encontrar aquelas que melhor se adequam a um ambiente público.
<b>ONDE</b>	Por meio de levantamento bibliográfico sobre o tema em bibliotecas e consulta em <i>sites</i> na Internet.
<b>QUAL</b>	Produtos e serviços que envolvem documentação (de pessoal, de alunos e da escola) e prestação de informações.
<b>QUEM</b>	O pesquisador.
<b>QUANDO</b>	Março a Junho (3 meses e 15 dias).
<b>COMO</b>	Propor práticas adaptáveis ao ambiente de pesquisa após compilação dos dados levantados e desenvolver um método de aplicação por meio de metodologia baseada na literatura.
<b>ENQUANTO</b>	Com base nos resultados do levantamento bibliográfico, propor um ambiente que facilite a conversão do conhecimento e estimule seu compartilhamento.
<b>COMO MEDIR</b>	Comparar as práticas estudadas com a realidade da escola.
<b>QUANTO</b>	230 horas.

#### **QUADRO 15 – PRÁTICAS PARA REGISTRAR O CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado de Schlesinger *et al* (2008, p. 69-73)

#### Variável 2 – Cultura de compartilhamento

<b>O QUE</b>	Pesquisar as práticas existentes que auxiliem a modificar a cultura organizacional e de compartilhamento.
<b>POR QUE</b>	Conhecer conceitos e práticas para ter um parâmetro para propor condições que permitamos funcionários perceberem a importância do compartilhamento.
<b>ONDE</b>	Por meio de levantamento bibliográfico sobre o tema em bibliotecas e consulta em <i>sites</i> na Internet.
<b>QUAL</b>	Produtos e serviços que envolvem documentação de pessoal, a Vida Legal da Escola e a vida escolar de alunos.
<b>QUEM</b>	O pesquisador.
<b>QUANDO</b>	Março a Junho (3 meses e 15 dias).
<b>COMO</b>	Por meio de práticas que eliminem o sentimento de posse e receio de mudanças
<b>ENQUANTO</b>	Propor maneiras de provocar uma mudança cultural em relação à partilha.

<b>COMO MEDIR</b>	Comparar os resultados da pesquisa com a realidade da escola e comparar teoria e prática.
<b>QUANTO</b>	230 horas

**QUADRO 16 – CULTURA DE COMPARTILHAMENTO**

Fonte: adaptado de Schlesinger *et al* (2008, p. 69-73)

Variável 3 – Arquivamento e acondicionamento dentro dos padrões oficiais

<b>O QUE</b>	Pesquisar teorias e práticas de destinação de arquivos.
<b>POR QUE</b>	Encontrar técnicas aplicáveis ao ambiente escolar para melhorar a preservação e acesso à documentação.
<b>ONDE</b>	Por meio de levantamento bibliográfico sobre o tema em bibliotecas e consulta em <i>sites</i> na Internet.
<b>QUAL</b>	Produtos e serviços que envolvem documentação de pessoal, a Vida Legal da Escola e a vida escolar de alunos.
<b>QUEM</b>	O pesquisador.
<b>QUANDO</b>	Março a Junho (3 meses e 15 dias).
<b>COMO</b>	Visitar o Arquivo Público Estadual e consultar atos normativos do CONARQ e ABNT.
<b>ENQUANTO</b>	Propor, registrar e divulgar métodos e políticas claras de uso e acesso à documentação para toda a organização.
<b>COMO MEDIR</b>	Analisar técnicas e práticas encontradas em instituições públicas e privadas por meio da literatura e visita técnica ao Arquivo Público Estadual e comparar as técnicas oficiais com as aplicadas na Secretaria.
<b>QUANTO</b>	230 horas

**QUADRO 17 – ARQUIVAMENTO E ACONDICIONAMENTO DENTRO DOS PADRÕES OFICIAIS**

Fonte: adaptado de Schlesinger *et al* (2008, p. 69-73)

Variável 4 – Marketing Interno para disseminar as idéias de Gestão do Conhecimento

<b>O QUE</b>	Pesquisar formas de divulgar novas idéias, como mudança de cultura organizacional, no ambiente interno.
<b>POR QUE</b>	Conhecer maneiras de vencer barreiras internas à novas idéias e identificar práticas que possam ser utilizadas em órgão público
<b>ONDE</b>	Por meio de levantamento bibliográfico sobre o tema em bibliotecas e consulta em <i>sites</i> na Internet.
<b>QUAL</b>	Produtos e serviços que envolvem documentação de pessoal, a Vida Legal da Escola e a vida escolar de alunos.
<b>QUEM</b>	O pesquisador.
<b>QUANDO</b>	Março a Junho (3 meses e 15 dias).

<b>COMO</b>	Revisar e comparar, por meio da revisão da literatura e consulta a <i>sítes</i> , casos em organizações públicas e privadas para propor estratégia de marketing que se adapte ao ambiente escolar.
<b>ENQUANTO</b>	Propor maneiras que alavanquem o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento do conhecimento.
<b>COMO MEDIR</b>	Realizar seminário de esclarecimento e dinâmicas que ajudem a mudar o comportamento dos funcionários.
<b>QUANTO</b>	230 horas

**QUADRO 18 – MARKETING INTERNO PARA DISSEMINAR AS IDÉIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado de Schlesinger *et al* (2008, p. 69-73)

**Variável 5 - Sistema de compartilhamento do conhecimento**

<b>O QUE</b>	Pesquisar práticas de compartilhamento do conhecimento dentro das organizações.
<b>POR QUE</b>	Conhecer conceitos e práticas e estabelecer um parâmetro, com base na literatura, para criar um modelo de sistematização como ferramenta para melhor a Gestão do Conhecimento organizacional.
<b>ONDE</b>	Por meio de levantamento bibliográfico sobre o tema em bibliotecas e consulta em <i>sítes</i> na Internet.
<b>QUAL</b>	Produtos e serviços que envolvem documentação de pessoal, a Vida Legal da Escola e a vida escolar de alunos.
<b>QUEM</b>	O pesquisador.
<b>QUANDO</b>	Julho a Outubro (3 meses e 15 dias).
<b>COMO</b>	Por meio da análise comparativa dos resultados encontrados e aplicação de técnicas e metodologia científica para formalizar o conhecimento tácito.
<b>ENQUANTO</b>	Propor um modelo de sistematização no compartilhamento do conhecimento dos funcionários.
<b>COMO MEDIR</b>	Comparar os resultados encontrados na literatura com a realidade da escola.
<b>QUANTO</b>	230 horas

**QUADRO 19 – SISTEMA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

Fonte: adaptado de Schlesinger *et al* (2008, p. 69-73)

A MDPO mostrou-se uma ferramenta auxiliadora para delinear o problema da Secretaria, identificando a questão chave, isto é, o problema principal, assim como os efeitos desejados, variáveis e parâmetros envolvidos, traçando a partir da definição deste problema a elaboração de uma lista de ações para buscar a solução. O uso da ferramenta 7W3H foi aplicado ao elemento Variáveis para verificação e acompanhamento dos planos de ações, respondendo as perguntas O Que, Quem, Onde, Porque, Quando, Qual, Enquanto, Como, Quanto e Como Medir, o que ajudou



a direcionar, definir responsabilidades e mensurar as ações.

Por meio deste método, foi possível delinear um caminho para se pesquisar, por meio de levantamento bibliográfico, técnicas de extração e compartilhamento do conhecimento, como o Grupo Focal e o Protocolo Verbal, adequando-as ao ambiente da Secretaria.

Também orientou no levantamento literário sobre teorias e práticas sobre cultura organizacional, suas características e elementos que podem ser fatores decisivos para o sucesso ou fracasso da organização, permitindo comparar a teoria com a prática e propor a melhor condição para vencer as barreiras e resistências à socialização do conhecimento.

A MDPO permitiu a escolha de práticas que incentivassem a propagação da importância de se construir uma memória na organização, como o seminário sobre Gestão do Conhecimento, que além de ajudar a despertar a consciência dos funcionários, possibilitaram a aplicação do questionário que detalhou os problemas informacionais, interpessoais e de sentimentos de posse entre os membros da Secretaria.

Outro subproduto desta metodologia foi que, através da definição das variáveis e efeitos desejados, pode-se identificar dentro do questionário proposto por Pooch (2008) quais perguntas deveriam sofrer adaptações para uso em um ambiente distinto do qual foi aplicado o original.

Por fim, abriu caminho para o desenvolvimento de uma proposta de modelo de sistema de recuperação do conhecimento organizacional com pesquisa na literatura e na *Web*, um modelo que do ponto de vista da direção da escola fosse simples e barato, mas eficiente e que se adapta aos recursos da Secretaria.

Em suma, a MDPO criou uma visão panorâmica do problema e sobre esse panorama se desenrolaram as propostas desta pesquisa. Segundo Baldam, Valle e Cavalcanti (2002, p. 30), o mapeamento do conhecimento possibilita traçar quais ações a organização deve empreender para preencher as lacunas do conhecimento, ou seja, a diferença entre o conhecimento necessário para a realização das atividades e o conhecimento disponível, mas não documentado.

#### 4.3 REGISTROS INSTITUCIONAIS

De acordo com o Projeto Político-Pedagógico vigente, a escola é regida por

um conjunto de normas chamadas Atos Oficiais que de acordo com a Legislação e a LDB, são: Atos Administrativos, Decretos, Deliberações, Instruções, Leis, Ofício, Pareceres, Portarias e Resoluções.

Estes Atos Oficiais fazem parte da Vida Legal do Estabelecimento, chamados de VLE, e são usados para regulamentação da documentação escolar dos alunos e do funcionamento do estabelecimento, devendo estar sempre arquivado e disponível para consulta no estabelecimento de ensino.

Os documentos da Vida Legal do Estabelecimento se dividem em tipos e área de interesse e no caso específico da Secretaria, podem ser divididos também por frequência de uso e procura: documentos de uso sazonal e de uso freqüente.

Os documentos de uso sazonal são solicitados anual ou bienalmente, dizem respeito à vida legal da escola e são: Autorização de Funcionamento, Renovação da Autorização, Prorrogação da Autorização, Reconhecimento, Credenciamento, Renovação do Credenciamento, Cessação, Censo Escolar, Relatório Final, entre outros.

Os documentos de uso freqüente são aqueles relacionados à vida escolar dos alunos e que são acessados todos os dias: Declaração de Vaga, Declaração de Matrícula, Declaração de Comparecimento, Declaração de Escolaridade, Declaração de Conclusão, Declaração de Transferência, Declaração de Abdicação de Vaga, Histórico Escolar, Boletim, Regularização Escolar, Classificação, Reclassificação, Bolsa Família, entre outros.

A secretaria também exerce o papel de recursos humanos e departamento financeiro da escola, atividades estas desenvolvidas por funcionários sem especialização nas áreas citadas. As informações e documentação referente a elas são:

1. Recursos humanos: Ficha de Cadastro Admissional, Folhas-Pontos, Vale-Transporte, Cursos e Capacitações, Processo de Aposentadoria, Guia de Licença Médica, Ofício de Acompanhamento e outros.
2. Departamento financeiro: Nota Fiscal, Fundo Rotativo, Programa Mais Educação, Programa Escola Aberta, Prestação de Contas/Saldos, Ofício FSM (Ficha de Solicitação de Materiais), PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), PDE (Programa de Desenvolvimento da Educação), FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) e outros.

Documentos de interesse da Equipe Pedagógica são relacionados a métodos

de ensino-aprendizado e respaldo legal as ações do corpo docente, assim como as providências cabíveis em situações de desordem ou extraordinárias. Eles são relacionados à: Classificação, Reclassificação, Prova e Provinha Brasil, Olimpíada de Matemática, SAREH (Serviço de Atendimento a Rede de Escolarização Hospitalar), FICA (Ficha de Comunicação de Aluno Ausente), Avaliações Institucionais, Livros de Registro de Classe, Livro-Ponto, entre outros.

Também ficam sob custódia da Secretaria diversos documentos de interesse da Direção. São documentos necessários por fazerem parte de decisões que atingem a instituição toda e as relações entre ela e a comunidade e as instâncias superiores. Estes documentos são relativos à: Alvarás do Corpo de Bombeiros e da Vigilância Sanitária, Suprimento de funcionários e professores, APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), Conselho Escolar e outros.

Além destes documentos específicos a cada setor, existem documentos que são comuns a todos da comunidade escolar, a saber: PPP (Projeto Político-Pedagógico), Regimento Escolar, Estatuto do Servidor Público e a LDB (Lei de Diretrizes e Bases).

Todos estes documentos deveriam estar sob custódia da Secretaria, num repositório de fácil acesso e preservação, mas não estão. Estão espalhados e muitos com destino ignorado, fazendo com que os funcionários não possam ter acesso a seus conteúdos, limitando o conhecimento de quem precisa trabalhar diretamente com tais assuntos. De forma geral, qualquer pessoa tem acesso a tudo sem o devido controle, o que ocasiona o desaparecimento de documentos.

Já houve várias tentativas de melhor acondicionar e ordenar os arquivos, mas nenhuma foi levada até o fim, deixando a documentação arquivada de maneira confusa, pois cada arranjo começado não teve seqüência, sempre deixado para ser concluído mais tarde. Documentos importantes e sigilosos da direção, como avaliação de funcionários, muitas vezes ficam expostos ao alcance de qualquer pessoa, causando mal estar, ou o livro-ponto é removido para outro lugar por alguém que quer assiná-lo e não devolve o mesmo, provocando uma busca desnecessária pelo documento.

Durante o levantamento dos registros institucionais, constatou-se a falta de vários documentos, que foram listados e, posteriormente, cópias foram adquiridas por meio de *sítes* governamentais (mas nem sempre o material buscado foi encontrado no *site* do órgão competente) ou com colegas de outras escolas. Outros

documentos estavam rasurados (amassados, rasgados, emendados ou rabiscados) devido às más condições de acondicionamento. Boa parte das Legislações está desatualizada e suas renovações/revogações são conhecidas por alguns funcionários e todos confiam na memória deles, que não registram o conhecimento nem se incomodam em ter estas documentações sob guarda.

É necessário, portanto, um bom trabalho de conscientização sobre os benefícios do uso de técnicas apropriadas, esclarecimentos e treinamento sobre as mesmas e melhorias na parte estrutural e tecnológica para que o conhecimento, enfim, possa ser utilizado, armazenado, atualizado e reutilizado.

#### 4.4 SEMINÁRIO DE CONSCIENTIZAÇÃO

A direção escolar estipulou três datas para se fazer o seminário de conscientização com os funcionários administrativos. Estas datas seriam nas quintas-feiras, e estes são dias em que no período da tarde a Secretaria fica fechada ao público e cuida apenas do atendimento interno, mas problemas como férias escolares e a conseqüente divisão dos funcionários em escalas rotativas acabaram fazendo com que as datas escolhidas ficassem impossibilitadas de serem usadas como prevista.

A solução foi utilizar apenas uma data, e a escolhida foi o dia 26 de Agosto de 2010. Como nas datas originais seriam utilizadas de uma hora à uma hora e meia por vez, totalizando no máximo quatro horas e meia de seminários, decidiu-se que na data única de realização se usaria a tarde toda, que equivaleria mais ou menos o tempo programado originalmente.

No dia e hora agendados, os funcionários foram levados até o laboratório de informática, local mais espaçoso e com estrutura técnica apropriada para o desenvolvimento dos trabalhos. O seminário foi apresentado em *slides* no formato de *PowerPoint*, complementado por duas alegorias aplicadas em forma de dinâmica em grupo para simular situações distintas acerca do conhecimento.

O conteúdo se baseou na revisão literária utilizada nesta pesquisa, para que a platéia se familiarizasse e compreendesse alguns termos técnicos e também tomasse ciência da situação da Secretaria e como a literatura trata destes problemas e algumas soluções trazidas pelos autores. Assim, o seminário desenrolou-se conforme Apêndice A.

A recepção dos funcionários ao seminário sobre Gestão do Conhecimento foi muito boa. Muitos disseram que tiveram suas percepções despertadas, outros alegaram que tinham conhecimento dos problemas, mas não tinham motivação, conhecimento ou incentivo para mudar o *status quo* do ambiente de trabalho.

Em meio ao seminário, a sensação geral foi a de que todos tinham noção dos problemas que envolvem a Memória Organizacional da escola, mas não imaginavam que cada uma daquelas situações possui um nome técnico, que autores tratavam sobre aquilo e a literatura oferecia soluções e opções que poderiam, se adaptadas à realidade local, auxiliar a sanar os problemas em debate.

Todos se queixaram de não ter recebido instruções, capacitações ou registros de seus antecessores e reconheceram que também não estão deixando nada registrado para seus sucessores.

Algumas dinâmicas de grupo ajudaram os envolvidos a sentir, mesmo de modo imaginário, as dificuldades comuns nas rotinas diárias, principalmente por terem sido executadas com funcionários permanentes e temporários misturados nos grupos.

Nas simulações, todos puderam constatar o quanto dificultam a disseminação do conhecimento, como o conhecimento perde valor não sendo dividido e como o conhecimento partilhado permite a resolução das mais variadas situações, além da importância de se registrar as melhores práticas para reutilização coletiva.

Durante o seminário vários funcionários demonstraram frustração por não terem recebido nenhuma instrução escrita referente à sua função, dos colegas que trabalhavam antes deles ou treinamento por parte de quem os recebeu. Mas também reconheceram que eles próprios se preocupam nem nunca lhes ocorreu em deixar registros para os futuros funcionários, ignorando suas próprias dificuldades.

Houve também debate sobre a afirmação de Bonfim (2010) de que "o conhecimento desenvolvido pelos funcionários de funções administrativas pertence à organização".

Ao termino dos debates, todos disseram ter adquirido uma nova visão acerca do gerenciamento dos ativos intangíveis do estabelecimento e concordaram que precisam desenvolver uma cultura de compartilhamento para poderem superar seus hábitos, estando dispostos a novos seminários e aprendizado especializado.

Por fim, após uma tarde de conversa, explicações, explanações, exemplificações e algumas práticas alegóricas, os funcionários da Secretaria

estavam aptos a responder o questionário para coleta de dados qualitativos, conforme proposto por esta pesquisa.

#### 4.5 QUESTIONÁRIO

Neste item serão apresentados os resultados da pesquisa a qual foram submetidos os funcionários da Secretaria, tanto os funcionários permanentes quanto os funcionários temporários. A análise dos dados das quatro categorias em que o questionário se divide foi tabulada e os resultados estão expressos em gráficos, quadros e tabelas.

O questionário é composto de vinte e quatro (24) questões, sendo as vinte e três (23) primeiras questões na forma de perguntas fechadas, em Escala Likert, cujas respostas seguem a seguinte legenda:

- (1) discordo totalmente – onde o respondente acena com 100% de discordância sobre o tema;
- (2) discordo parcialmente – onde o respondente discorda com alguma ressalva;
- (3) desconheço – onde o respondente ignora o tema abordado;
- (4) concordo parcialmente – onde o respondente concorda com alguma restrição;
- (5) concordo totalmente – onde há 100% de concordância com a questão por parte do respondente.

A questão vinte e quatro (24) é aberta, com a intenção de obter a opinião dos funcionários em relação às informações internas da Secretaria, tais como facilidades e dificuldades.

As questões foram distribuídas em quatro (4) grupos: aspectos individuais – questões de um (1) a quatro (4); aspectos culturais – questões de cinco (5) a oito (8); aspectos estruturais e ambiente de trabalho – questões de nove (9) a onze (11); aspectos relacionados aos processos e procedimentos – questões de doze (12) a vinte e três (23).

Depois de respondidos, os questionários tiveram seus dados colocados em uma tabela de quatro colunas: a primeira traz o número da questão; a segunda, a questão; a terceira, separa as respostas dos funcionários permanentes e temporários; e a quarta subdividida em cinco colunas, uma para cada opção de resposta, conforme Figura 11.

QUESTÕES		FUNCIONÁRIOS	OPÇÕES				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	O conhecimento dos funcionários com mais tempo de trabalho na Secretaria é repassado aos novos funcionários e funcionários temporários?	Permanentes					
		Temporários					
		Total					
2	O conhecimento tácito (experiências vividas) que o funcionário trouxe para a Secretaria é capturado por meio de fontes como documentos, imagens, conversas, reuniões, palestras, entre outros?	Permanentes					
		Temporários					
		Total					
3	A experiência e o conhecimento adquirido na vivência das rotinas da Secretaria são capturados/registrados por meio de fontes como documentos, imagens, conversas, reuniões, palestras, entre outros?	Permanentes					
		Temporários					
		Total					
4	O funcionário da Secretaria tem a preocupação em utilizar o conhecimento dos demais funcionários, mesmo quando estes são transferidos para outro setor?	Permanentes					
		Temporários					
		Total					

**FIGURA 11 – MODELO DA TABELA PARA LANÇAMENTO DOS DADOS**

FONTE: o autor

Em cada questão, que dispunha de três linhas, foram contabilizadas as respostas dos funcionários. Na primeira linha, respostas dos funcionários permanentes; na segunda, respostas dos funcionários temporários; e na terceira, a soma de cada opção de respostas escolhidas. Ou seja, cada pergunta mostra, de maneira sobreposta, as respostas dadas pelos funcionários permanentes, pelos funcionários temporários e o total de escolha de cada opção de resposta para cada questão.

Por exemplo: em uma questão três (3) funcionários permanentes respondessem **(2) discordo parcialmente**, e dois (2) respondessem **(3) desconheço**; então na quarta coluna, primeira linha, nas subcolunas (2) e (3) seriam anotadas as quantidades de respostas, 3 e 2 respectivamente, enquanto os quadrinhos referentes às outras opções seriam anulados com três (3) traços. O mesmo procedimento é adotado com as respostas dos funcionários temporários: dois (2) escolhem a opção **(5) concordo totalmente**, um (1) escolhe **(2) discordo parcialmente** e dois (2) assinalam **(1) discordo totalmente**; então na quarta coluna, segunda linha, nas subcolunas (1), (2) e (5) seriam anotadas as quantidades de respostas, 2, 1 e 2 respectivamente, enquanto os quadrinhos referentes às outras opções seriam anulados com três (3) traços. Depois são somadas as respostas dos

dois grupos de funcionários para determinar quantas vezes às opções foram escolhidas. A Figura 12 mostra o exemplo citado.

QUESTÕES		FUNCIONÁRIOS	OPÇÕES				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	O conhecimento dos funcionários com mais tempo de trabalho na Secretaria é repassado aos novos funcionários e funcionários temporários?	Permanentes	---	3	2	---	---
		Temporários	2	1	---	---	2
		Total	2	4	2	---	2

**FIGURA 12 – MODELO DA TABELA COM DADOS LANÇADOS**

FONTE: o autor

Os dados sobrepostos permitem fazer comparações dentro dos grupos de funcionários, entre os grupos e buscar traçar o perfil destes e da situação do ambiente pesquisado.

A análise das respostas do questionário começou pelo primeiro bloco, composto por quatro (04) questões e com o objetivo de analisar se conhecimento individual é compartilhado entre os funcionários da Secretaria, conforme pode ser visto na Tabela 1.

**TABELA 1 – ASPECTOS INDIVIDUAIS**

QUESTÕES		FUNCIONÁRIOS	OPÇÕES				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	O conhecimento dos funcionários com mais tempo de trabalho na Secretaria é repassado aos novos funcionários e funcionários temporários?	Permanentes	---	4	---	---	1
		Temporários	1	2	---	2	---
		Total	1	6	---	2	1
2	O conhecimento tácito (experiências vividas) que o funcionário trouxe para a Secretaria é capturado por meio de fontes como documentos, imagens, conversas, reuniões, palestras, entre outros?	Permanentes	3	2	---	---	---
		Temporários	2	---	---	3	---
		Total	5	2	---	3	---
3	A experiência e o conhecimento adquirido na vivência das rotinas da Secretaria são capturados/registrados por meio de fontes como documentos, imagens, conversas, reuniões, palestras, entre outros?	Permanentes	2	2	---	---	1
		Temporários	2	---	---	2	1
		Total	4	2	---	2	2
4	O funcionário da Secretaria tem a preocupação em utilizar o conhecimento dos demais funcionários, mesmo quando estes são transferidos para outro setor?	Permanentes	---	---	---	4	1
		Temporários	---	1	1	3	---
		Total	---	1	1	7	1

FONTE: O autor

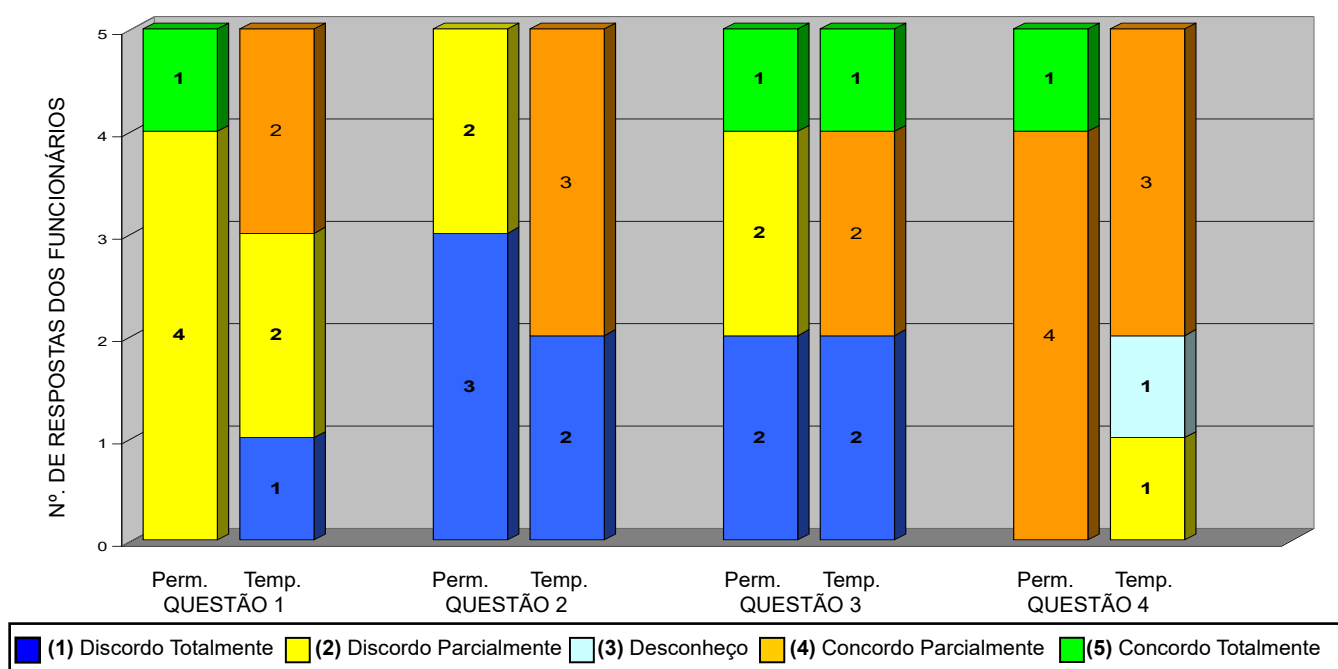
Os resultados indicam que 70% (sete (7) entre os dez (10) respondentes) discordam total ou parcialmente, que o conhecimento seja transmitido pelos funcionários com mais tempo de serviços prestados aos mais novos. Este mesmo



percentual discorda total ou parcialmente de que o conhecimento tácito trazido pelos funcionários, seja de outro setor ou de outra organização, seja registrado de alguma forma.

Observa-se que seis (6) funcionários admitem não haver qualquer tipo de registro dos conhecimentos adquiridos na rotina do trabalho (três (3) destes são funcionários temporários, que não trabalham na Secretaria a maior parte do ano e encontra mais dificuldades para recuperar conhecimentos). Em contrapartida, 80% dos respondentes concordam total ou parcialmente que se utiliza do conhecimento de outros funcionários, mesmo quando estes são transferidos para outro setor ou até mesmo outra organização. Mas esta transferência de conhecimento se dá de forma oral, visto que há não registros para consulta.

A tabulação destas respostas pode ser visualizada no Gráfico 1.



**GRÁFICO 1 – ASPECTOS INDIVIDUAIS**

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Como resultado da análise dos Aspectos Individuais, conclui-se que o conhecimento tácito não está sendo trocado entre os funcionários permanentes e temporários, impedindo que a espiral do conhecimento e os modos de conversão propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) atuem no ambiente organizacional. Os fatores que contribuem para este índice negativo são: a falta de tempo, o número reduzido de funcionários e a falta de interesse dos mesmos em compartilhar o

conhecimento (por acharem trabalhoso o ato de registrar seus saberes, por considerarem perda de tempo treinar um funcionário temporário ou por receio de perder seu “posto”).

As quatro (04) próximas questões referem-se aos Aspectos Culturais e buscam compreender como a Cultura Organizacional pode auxiliar ou não na construção de uma Memória Organizacional para melhorar o desenvolvimento das atividades escolares e podem ser vistas na Tabela 2.

**TABELA 2 – ASPECTOS CULTURAIS**

QUESTÕES		FUNCIONÁRIOS	OPÇÕES				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Há oportunidades de compartilhar seu conhecimento com os outros funcionários e receber conhecimento deles?	Permanentes	---	2	---	2	1
		Temporários	---	---	1	4	---
		Total	---	2	1	6	1
6	Na Secretaria há pessoas que dificultam o compartilhamento do conhecimento?	Permanentes	---	1	---	4	---
		Temporários	---	---	3	2	---
		Total	---	1	3	6	---
7	Na Secretaria há pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento?	Permanentes	---	---	---	4	1
		Temporários	---	2	1	1	1
		Total	---	2	1	5	2
8	Existe uma cultura na Secretaria de compartilhamento de conhecimento?	Permanentes	---	1	1	3	---
		Temporários	1	---	2	2	---
		Total	1	1	3	5	---

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

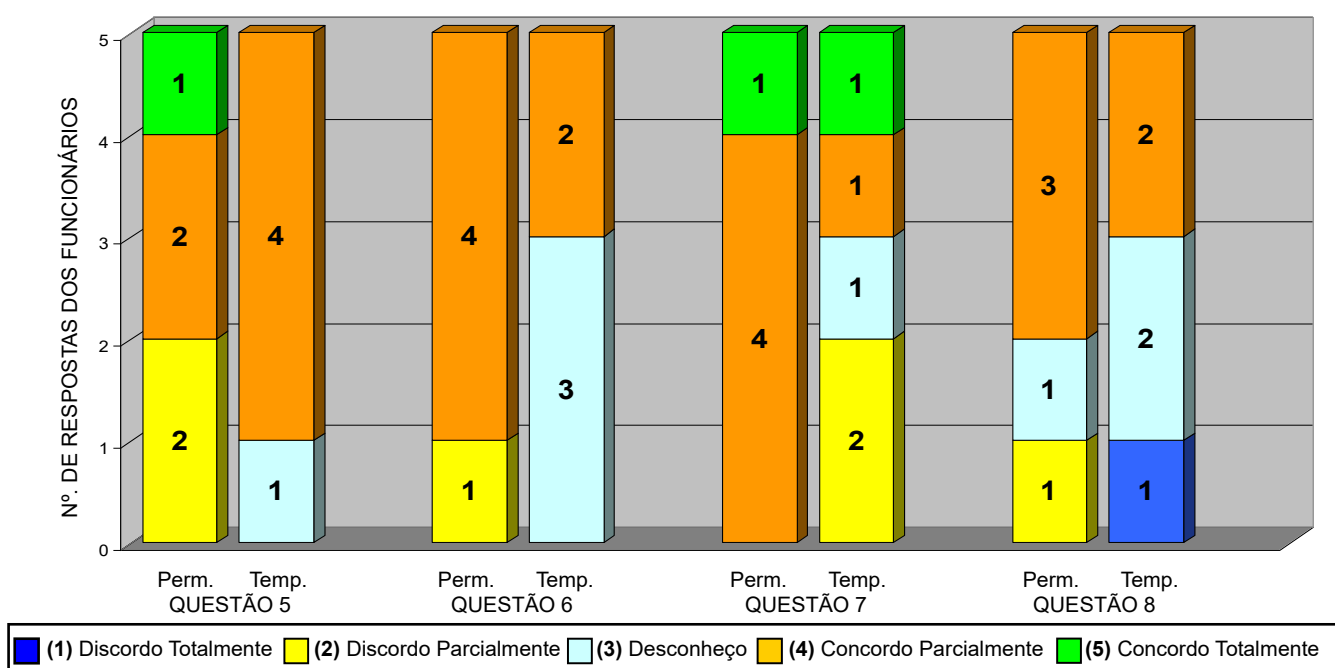
Observa-se que nove (9) pessoas têm restrições quanto a oportunidades de compartilhar, respostas são baseadas na cultura da organização, que privilegia a consulta aos colegas no momento da dúvida, mas não promove encontros, palestras, entre outros, para disseminar informações e conhecimentos que seriam úteis para todos os funcionários.

Esta situação pode é refletida na questão seguinte, onde 70% dos funcionários concordam com a existência de pessoas que dificultem o compartilhamento do conhecimento dentro da Secretaria. Este quadro demonstra que além da falta de oportunidades para o compartilhamento, algumas pessoas se fechem em seu "sentimento de posse" e dificultam as trocas de conhecimento e experiência.

Apesar disto, o mesmo percentual de 70% de respondentes afirma haver

funcionários que compartilham o conhecimento, especialmente nas respostas dos funcionários permanentes. Já entre os funcionários temporários, dois (2) discordaram parcialmente e um (1) desconhece o assunto. Este fato demonstra que os funcionários permanentes têm um bom relacionamento e se ajudam sempre que necessário, porém, entre eles e os funcionários temporários existem barreiras que dificultam as trocas de conhecimento e experiência.

Perguntados se existe na Secretaria uma cultura de compartilhamento de conhecimento, 50% dos respondentes concordam parcialmente enquanto 30% desconhecem sobre o tema e 20% discordam total ou parcialmente. Este panorama se desenha porque, como visto nas duas questões anteriores, da mesma forma que existem pessoas na Secretaria que se facilitam a disseminação do conhecimento, também existem outras que não são adeptas do compartilhamento. Os dados deste bloco que trata dos Aspectos Culturais podem ser visualizados no Gráfico 2.



**GRÁFICO 2 – ASPECTOS CULTURAIS**

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Observando as respostas obtidas nas questões referentes aos Aspectos Culturais da organização, nota-se que o conhecimento não é transferido e compartilhado entre os funcionários. Esta falta de cultura de compartilhamento e registro das rotinas de trabalho dificulta a resolução de tarefas, que seriam simples se casos semelhantes estivessem devidamente relatados. Confirma-se assim a

impressão que se tem de que os funcionários são tomados por um temor de perder sua função ao dividir seu conhecimento com outros, a velha política "informação é poder" abordado por Schlesinger e *et al* (2008).

A terceira categoria traz um bloco com três (03) questões relacionadas aos Aspectos Estruturais e Ambiente de Trabalho, que tenciona descobrir se o conhecimento impulsiona ou não melhorias ou mudanças no aspecto estrutural e ambiente de trabalho. Os resultados seguem abaixo, na Tabela 3.

**TABELA 3 – ASPECTOS ESTRUTURAIS E AMBIENTE DE TRABALHO**

QUESTÕES		FUNCIONÁRIOS	OPÇÕES				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Há um sistema ou aplicativo que estimula o compartilhamento de conhecimentos?	Permanentes	3	---	2	---	---
		Temporários	2	---	1	1	1
		Total	5	---	3	1	1
10	Existe a possibilidade de mudanças nos procedimentos de trabalho da Secretaria, no sentido de atualizá-la e melhorá-la?	Permanentes	---	---	---	3	2
		Temporários	---	---	1	2	2
		Total	---	---	1	5	4
11	As sugestões dos funcionários da Secretaria, nas atividades cotidianas, para alterações nos procedimentos de trabalho agregam valor?	Permanentes	---	---	---	3	2
		Temporários	---	---	1	3	1
		Total	---	---	1	6	3

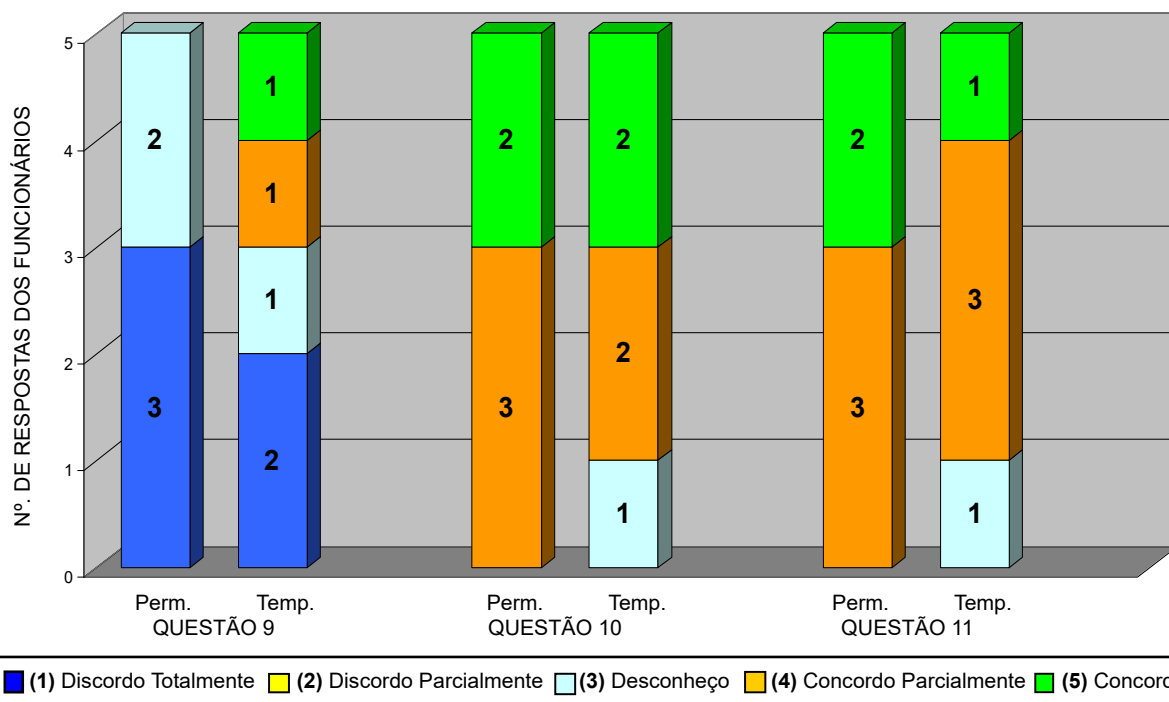
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

As respostas para a primeira pergunta deste bloco mostram um panorama desolador dentro do ambiente organizacional: 80% discordaram totalmente ou alegaram desconhecer a existência de um sistema ou aplicativo de apoio ao registro, armazenamento e disseminação do conhecimento.

Quanto à atualização e melhoras nos procedimentos, quase a totalidade (90%) concordou total ou parcialmente de que a possibilidade existe de, ou ao menos, tentar caso recebam orientações. Apesar do receio de alguns, sentem necessidade de mudanças para salvaguardar documentos e conhecimento para reuso como maneira de melhorar os procedimentos utilizados.

Por fim, nove (9) dos dez (10) funcionários entendem que as sugestões dadas por eles agregam valor aos trabalhos da Secretaria. Mas nada fica registrado e as sugestões caem no esquecimento, mantendo a rotina cíclica da má distribuição do conhecimento.

O Gráfico 3 apresenta as respostas acima.



**GRÁFICO 3 – ASPECTOS ESTRUTURAIS E AMBIENTE DE TRABALHO**

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Pelas respostas, percebe-se que os funcionários não dispõem de sistemas ou aplicativos que possa facilitar o compartilhamento de informações (programas de capacitação e treinamentos, Intranet, *site*, fóruns, entre outros), onde se possa tratar dos problemas do trabalho, compartilhar soluções e experiências e disseminar o conhecimento para toda comunidade escolar.

Apesar de compreenderem as falhas e aceitarem o fato de que são necessárias mudanças, não parecem ter um respaldo da direção ou mesmo entre seus pares para que se efetivem melhorias. Falta estrutura técnica e intelectual para tanto, além do conhecido fato de que mudanças num ambiente geram resistências e corporativismo.

Há uma evidente predisposição dos funcionários em tentar mudar a cultura da organização. Algumas sugestões até são implementadas, mas têm vida curta. Outras sugestões mais elaboradas sequer são passadas para o papel. Se houver condições ideais e incentivo, estas sugestões advindas da experiência dos funcionários podem ser registradas e adotadas nos trâmites internos.

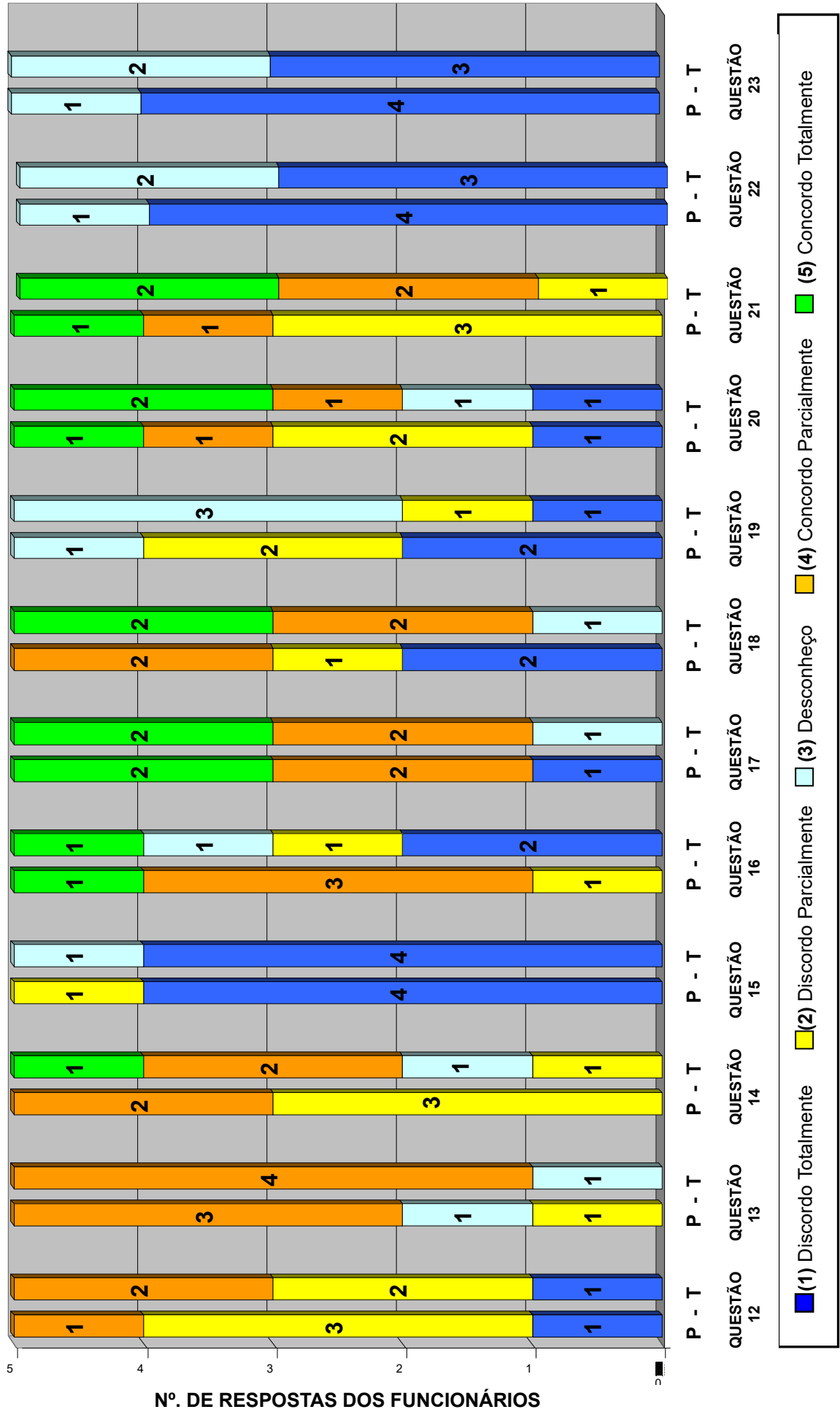
O último bloco traz doze (12) perguntas sobre a relação entre os funcionários e os processos e procedimentos, cujas respostas estão expressas na Tabela 4.

**TABELA 4 – ASPECTOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS**

QUESTÕES		FUNCIONÁRIOS	OPÇÕES				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Os funcionários encontram facilmente as informações registradas de que precisam para seu trabalho?	Permanentes	1	3	---	1	---
		Temporários	1	2	---	2	---
		Total	2	5	---	3	---
13	Na Secretaria, são reutilizadas as soluções existentes?	Permanentes	---	1	1	3	---
		Temporários	---	---	1	4	---
		Total	---	1	2	7	---
14	Na Secretaria há muita informação registrada que facilita o trabalho?	Permanentes	---	3	---	2	---
		Temporários	---	1	1	2	1
		Total	---	4	1	4	1
15	Há incentivo aos funcionários para registrarem as experiências profissionais relevantes para a Secretaria?	Permanentes	4	1	---	---	---
		Temporários	4	---	1	---	---
		Total	8	1	1	---	---
16	É valorizada a padronização de formato na elaboração de documentos?	Permanentes	---	1	---	3	1
		Temporários	2	1	1	---	1
		Total	2	2	1	3	2
17	Observo a preocupação de meus colegas em buscar registros anteriores, quando precisam resolver problemas?	Permanentes	1	---	---	2	2
		Temporários	---	---	1	2	2
		Total	1	---	1	4	4
18	Utilizo registros feitos por outros funcionários para resolver os meus problemas?	Permanentes	2	1	---	2	---
		Temporários	---	---	1	2	2
		Total	2	1	1	4	2
19	Meus colegas da Secretaria se preocupam em registrar os conhecimentos e experiências?	Permanentes	2	2	1	---	---
		Temporários	1	1	3	---	---
		Total	3	3	4	---	---
20	As informações que utilizo nos trabalhos são as mesmas que se encontram disponíveis para meus colegas de setor?	Permanentes	1	2	---	1	1
		Temporários	1	---	1	1	2
		Total	2	2	1	2	3
21	Quase sempre encontro a informação que procuro dentro da Secretaria?	Permanentes	---	3	---	1	1
		Temporários	---	1	---	2	2
		Total	---	4	---	3	3
22	O conhecimento e informações são registrados de acordo com as normas sugeridas pela ABNT?	Permanentes	4	---	1	---	---
		Temporários	3	---	2	---	---
		Total	7	---	3	---	---
23	Os documentos produzidos ou recebidos são encaminhados para o devido arquivamento de acordo com as normas estabelecidas pelo CONARQ?	Permanentes	4	---	1	---	---
		Temporários	3	---	2	---	---
		Total	7	---	3	---	---

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Os dados da Tabela 4 acima podem ser visualizados conforme o Gráfico 4 abaixo, que apresenta as respostas separadas em duas colunas: as respostas dos funcionários permanentes aparecem na primeira coluna (P) de cada questão e a dos funcionários temporários, na segunda coluna (T) de cada questão.



**GRÁFICO 4 – ASPECTOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS**

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.



As respostas mostram que os funcionários discordam total ou parcialmente que seja fácil encontrar informações para resolver questões diferentes de suas atividades durante o decorrer do trabalho. Metade dos funcionários concorda plena ou parcialmente, enquanto a outra metade discorda parcialmente ou ignora que na Secretaria existe informação registrada que facilita o trabalho, mas entendem que as soluções existentes, e que porventura estão registradas e disponibilizadas, são reutilizadas. Isto porque existem alguns registros, porém encontram-se desatualizados, com localizações incertas ou como acontece comumente, estão emprestados e extraviados. Por estes motivos, mesmo quando há registros, o acesso a ele é precário.

Com exceção de um funcionário que respondeu desconhecer o assunto, os demais discordaram total ou parcialmente que há incentivo que registrem suas experiências profissionais relevantes, enquanto oito (8) funcionários observam a busca dos demais por registros anteriores para resolver algum problema, esbarrando nos problemas já citados. Aliás, seis (6) funcionários admitiram que utilizam – os poucos – registros de outros funcionários para resolução de problemas, mas desconhecem ou discordam que seus colegas se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências. Por meio destes dados, nota-se mais uma vez, a importância de os funcionários mais antigos registrarem suas experiências, auxiliando o trabalho dos demais.

Quanto à questão da disponibilidade de informações, houve respostas divergentes (cinco (5) pessoas responderam que concordam parcial ou totalmente, enquanto outras quatro (4) discordam total ou parcialmente), pois como o trabalho é dividido em turnos e cada um atende uma clientela diferente, algumas informações acabam ficando em "poder" apenas dos funcionários responsáveis pelo turno.

Entre os funcionários temporários, a maioria concorda total ou parcialmente que é comum encontrar as informações que necessita na Secretaria. Isso ocorre porque são incumbidos das tarefas mais simples, como preencher um cadastro de matrícula ou prestar atendimento ao público. Por outro lado, dentre os funcionários permanentes, a maioria discorda parcialmente devido serem eles os responsáveis por resolver problemas mais complexos e às vezes precisam buscar informações em diferentes setores da escola, e até fora dela, devido à falta de registro dentro do ambiente interno.

Quanto à padronização da documentação, quatro (4) funcionários

permanentes concordam total ou parcialmente que há alguma preocupação com o assunto enquanto quatro (4) funcionários temporários discordam ou ignoram essa formatação, pois apenas os permanentes executam as tarefas que pedem formatação. Mas é uma "formatação" criada pelo diretor, que criou maneiras próprias para o formato da documentação, sem necessariamente se basear na literatura especializada ou regulamentações específicas. Tanto que dos dez (10) funcionários, três (3) disseram desconhecer enquanto os outros sete (7) foram unânimes em discordar totalmente do uso das normas do CONARQ para a padronização de documentos. Ou seja, a documentação não tem nenhuma orientação oficial e todo o processo é realizado de maneira improvisada.

Com isso conclui-se que os Aspectos Relacionados aos Processos e Procedimentos são vistos por funcionários permanentes e temporários com relativa diferença, visão esta influenciada pelo tempo em que cada grupo atua na Secretaria, e mostram que o conhecimento não está sistematizado dentro do setor. Documentos e informações não são encontrados com facilidade, a reutilização de soluções é pequena devido à falta de registros, ao mesmo tempo em que não há incentivo para o registro nem interesse por parte dos próprios funcionários, vítimas de sua própria inércia. Normas técnicas são verdadeiras lendas entre os funcionários. Confia-se mais na capacidade de memória dos colegas do que em registros e quando o detentor do conhecimento muda de setor ou de organização, esta estratégia de sanar dúvidas e resolver problemas fica comprometida.

Na última pergunta, sobre facilidades e dificuldades na busca de informações internas na Secretaria, foi possível perceber o porquê de tantos concordo/discordo parcialmente: cada funcionário percebe dificuldades ou facilidades diferentes, o que influi no momento de concordar ou não com os temas propostos no questionário. No Quadro 20 estão listadas as dificuldades ou facilidades citadas por eles.

FACILIDADES	DIFICULDADES
Bom relacionamento entre os funcionários, o que auxilia a troca de conhecimento	Encontrar registro dos acontecimentos de anos anteriores (documentos e outros), assim como localizar documentação e manuais/guias
Alguns modelos e instruções encaminhados para a escola pelo NRE	Falta de um local centralizado para armazenamento de arquivos pertinentes às funções (instruções, manuais e outros)
Funcionários com experiência para serem consultados	Falta de autonomia para propor mudanças mais complexas por parte da chefia
	Funcionários experientes indisponíveis quando necessário

Encontro entre os turnos no período da tarde para os grupos se comunicarem	Pessoas com medo de cometer erros ao prestar informações
	Ser designado para alguma tarefa sem qualquer conhecimento sobre a mesma
Sistemas informatizados	Parte da estrutura tecnológica ainda com sistemas e equipamentos antigos, com risco de se perder documentos

**QUADRO 20 – DIFICULDADES OU FACILIDADES**

Fonte: o autor.

No perfil traçado pelas respostas acima, percebe-se que as facilidades se concentram no fator humano, como relações interpessoais e colegas experientes para servirem de suporte. Também alguma contribuição de instâncias superiores (quando se encontra a pessoa ou setor correto) e a modernização dos sistemas por meio do Programa Paraná Digital.

Por sua vez, as dificuldades alcançam outras proporções e esbarram na cultura da organização, que não registra seus processos, e na forma escalonada em que a renovação da estrutura tecnológica está sendo feita. Muitos documentos estão dispersos entre computadores velhos (com plataforma *Windows*) e máquinas novas (com plataforma *Linux*), que gera algumas incompatibilidades e não podem ser acessados dependendo da plataforma. Alguns computadores mais antigos estão sucateados, mas sua plataforma é a única que permite o acesso a documentos com determinadas extensões (*.doc*, *.odt*, *.xls*, entre outras), por isso continuam sendo utilizados a despeito de todos os problemas.

Se os procedimentos e o conhecimento estivessem registrados, armazenados, constantemente atualizados, mas principalmente disseminado, haveria grande economia de tempo e recursos. Segundo pesquisa da consultoria PriceWaterhouse Coopers (LAPA, 2003), gasta-se cerca de 60% do tempo na recuperação de informações já processadas e disponíveis em algum ponto da empresa, enquanto que, de acordo com pesquisa realizada pela Korn Ferry International (LAPA, 2003), 90% das informações e conhecimentos não são compartilhadas pelos membros das organizações.

Esse panorama corrobora com a visão de Simião (2001, p.1), que afirma que a Memória Organizacional não deve ser vista apenas como um banco de dados, mas como uma "ferramenta" organizacional para gerenciar seus ativos intelectuais e promover maior compartilhamento e reuso dos conhecimentos corporativo, individual e lições aprendidas na execução das tarefas da organização.

#### 4.6 GRUPO FOCAL E PROTOCOLO VERBAL

Barbosa (1999) orienta a formação de Grupos Focais para tratar com mais profundidade certos temas, debatidos em grupos pequenos, por indivíduos com interesses comuns.

De acordo com Boccato e Fujita (2006, p. 10), a utilização da técnica do Protocolo Verbal faz o indivíduo pensar em voz alta enquanto realiza uma ação, emitindo suas opiniões e comentários.

A metodologia proposta emprega o uso conjunto destas duas técnicas para melhor analisar e compreender os passos das atividades da Secretaria, a fim de desenvolver uma forma de partilhar o conhecimento entre seus membros.

As atividades da Secretaria giram em torno de atender as demandas diversas que a tornam em "quatro escolas" distintas, estas: EJA e Regular, que se divide em três segmentos, o CBA – Ciclo Básico de Alfabetização ou Ensino Fundamental Fase I, Ensino Fundamental Fase II e Ensino Médio por Blocos.

A aplicação conjunta das técnicas acima se deu da seguinte forma:

1. Os funcionários foram divididos por "escola", para se obter grupos cujo interesse e assunto são específicos, sem envolvimento de pessoas com interesses diferentes;
2. O grupo que trabalha com EJA foi o primeiro a ouvir acerca do Protocolo Verbal, suas aplicações e a finalidade de estar sendo submetido àquela técnica. Após os esclarecimentos, os funcionários do grupo selecionado foram sendo acompanhados no desenrolar de suas tarefas;
3. Os procedimentos realizados pelos funcionários selecionados foram: prestação de informações aos clientes, efetuação de cadastros e matrículas manuais e *on-line*, montagem de horários de aula para alunos novos com base no cronograma da escola, preenchimento de fichas individuais, efetuação de transferências manuais e *on-line*, emissão de declarações manuais e *on-line*, emissão de históricos escolares, lançamento de notas e freqüências de turmas coletivas e individuais, lançamento de aproveitamento de estudos, trancamento de matrículas, auxílio à equipe pedagógica, apoio a professores quanto a esclarecimentos técnicos/pedagógicos, entre outros;
4. Enquanto desenvolviam suas atividades, "pensavam alto" e tinham suas declarações anotadas. Em sua metodologia, Silva, Faria e Nomura (2008, p.

6-7) recomendam a gravação das declarações do profissional para posterior entrevista retrospectiva, para validar o registro das ações, mas na aplicação realizada na Secretaria foi usada uma forma alternativa: ao término de cada tarefa, o funcionário que foi submetido à técnica era convidado a ler as anotações sobre suas ações e relatos, para que este pudesse corroborar ou fazer ajustes;

5. Depois outro funcionário, de posse dos registros, tentava executar a mesma tarefa para se certificar se haveria êxito. Se não desse certo, haveria nova rodada sobre aquela atividade com o funcionário responsável por ela, até se chegar a um registro que permitisse executar a tarefa com perfeição. Assim foi feito sucessivamente com cada atividade relacionada à EJA durante três dias;
6. Com o sucesso do passo a passo de cada atividade, todos os procedimentos que correspondem à educação de jovens e adultos tiveram suas ações registradas e testadas por membros de outro grupo;
7. Por fim, os registros foram colocados em ordem cronológica, da maneira como as atividades devem se desenrolar desde a recepção do cliente até sua transferência ou conclusão de curso.

Os resultados podem ser vistos no Apêndice B. Por meio do relato verbal durante a realização das tarefas, foi possível conhecer o modo de pensar e todo o tramite envolvido durante o desenrolar das tarefas. Foram percebidas muitas "manhas", atalhos e maneiras alternativas de realizar a mesma tarefa, sempre dependendo da situação que surgia perante o funcionário. Se o cliente estava de posse de todos os documentos pessoais, se faltavam e quais, em que Estado, série e que curso estudou anteriormente, se possuía restrição judicial, entre outros, exigia pequenas alterações de conduta do funcionário atendente, para não criar problemas com o cliente nem para a escola.

Em alguns procedimentos houve certa dificuldade em se explicitar os passos, pois acionavam tantos conhecimentos tácitos e experiências passadas que foram necessárias algumas tentativas para conseguir um registro satisfatório, pois tais procedimentos eram realizados "por instinto", sem um roteiro pré-definido e sujeito a aleatoriedade das situações descritas no parágrafo anterior.

Cada registro foi transcrito incluindo alguns fatos ocorridos como exemplo, bem como as observações e comentários referentes ao comportamento dos

envolvidos, funcionários e clientes. Estes comentários adicionais formulados pelas próprias observações do grupo estudado mostraram a existência de mais detalhes e procedimentos do que se imaginava, o que justificava oficialmente o embaraço de funcionários novos ou temporários ante as situações diárias.

Após os registros serem compartilhados, tornou claro para todos na Secretaria os objetivos e propostas da EJA, assim como as suas implicações na comunidade escolar, pois antes só se enxergavam processos isolados que muitas vezes eram conflitantes por parte de funcionários que dominavam apenas outras áreas de atividades. Acabou, inclusive, com o preconceito que existia em relação à EJA, que também era uma barreira para o interesse em entendê-la.

#### 4.7 PROPOSTA DE MODELO DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Foi utilizada parte da estrutura tecnológica da Secretaria para se criar um espaço eletrônico para auxiliar o armazenamento e disseminação. Este espaço foi denominado **SiRCo**: Sistema de Recuperação do Conhecimento Organizacional.

Os computadores utilizados são os do Programa Paraná Digital, um projeto de inclusão digital das escolas públicas do Estado do Paraná. Está fundamentado na disponibilidade de meios educacionais através de computadores e da Internet, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino. O projeto foi realizado pelo Celepar (Companhia de Informática do Paraná), empresa pública de informática, com a utilização de Software Livre Linux-Debian.

Dentro da estrutura do Paraná Digital existem níveis de acessos e restrições rígidos, controlados por um administrador local e um outro remoto. Há o nível dos alunos, podem fazer trabalhos, acompanhar aulas e acessar apenas *sítes* e páginas não bloqueados pelas políticas do Estado; há o nível dos professores, onde estes podem guardar documentos de interesse e partilhar com seus alunos; e o nível dos funcionários. Os usuários não podem acessar níveis que não sejam os seus, a menos que obtenham permissão, como professor partilhar textos com alunos.

O nível dos funcionários é chamado HD da Secretaria. Todos que trabalham na administração tem acesso à ela e possuem uma pasta com seu nome dentro do HD da Secretaria e podem acessá-lo de qualquer local da escola que tenha um terminal do Paraná Digital, por meio de sua senha e *login* pessoal. Cada pasta só é acessada por seu usuário e possui limite para armazenamento, cerca de cem (100)

megabytes, mas o HD da Secretaria tem um espaço maior, cem (100) gigabytes, que possibilita ser usado como local de compartilhamento entre os usuários.

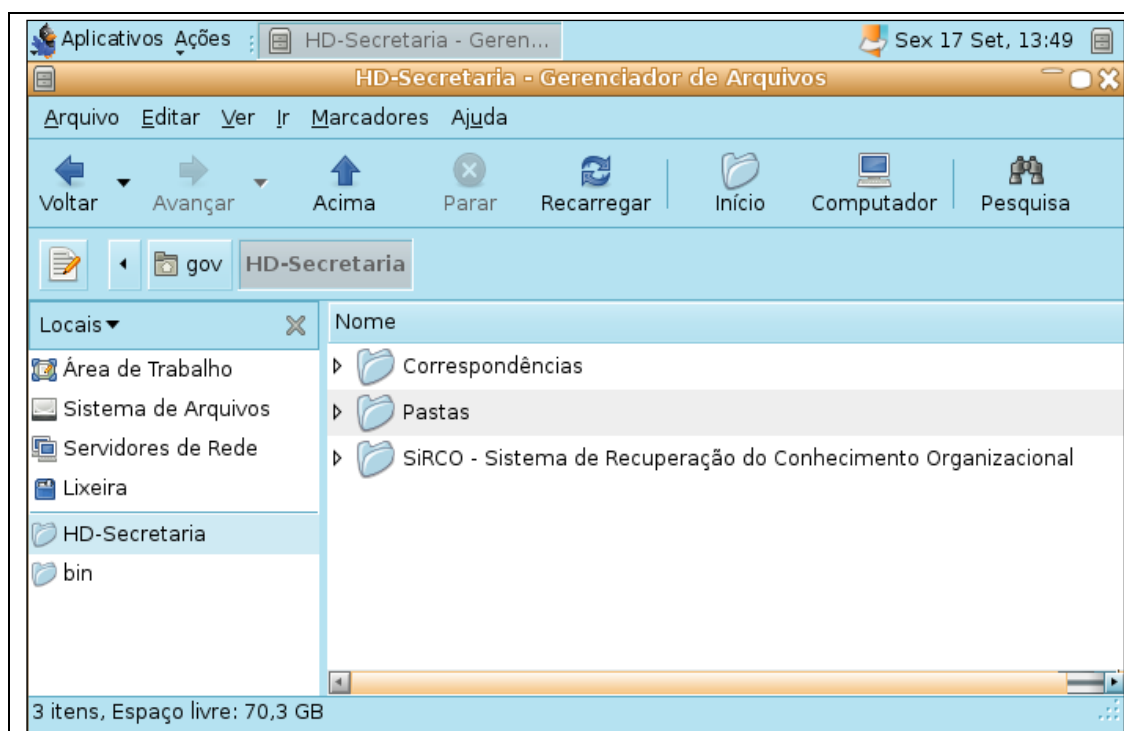
Foi neste espaço mais amplo que o SiRCO foi implantado. Os relatórios sobre a extração do conhecimento tácito dos funcionários obtidos por meio do Grupo Focal e Protocolo Verbal foram digitados e depositados no sistema de recuperação. Os documentos levantados durante a análise dos Registros Institucionais foram digitalizados e junto com outros que foram baixados de *síte* do Governo ou recebidos por *e-mail*, também foram depositados no sistema. Depois de arquivados no SiRCO, ganharam um repositório em versão física.

Os computadores da Secretaria possuem plataforma operacional distintas, o Linux e o Windows. Cada um tem sua extensão para gravar arquivos: o Windows utiliza *.doc* e o Linux, *.odt*, sendo que cada uma não é compatível com a plataforma da outra. Mas o Linux permite transformar sua extensão em *.doc*: basta acessar o documento *.odt*, clicar em "Arquivo", depois em "Salvar como" e escolher a opção "Word 2000, XP, Windows 7", que o documento será salvo com a extensão *.doc* e poderá ser acessado pela outra plataforma. A compatibilidade desta transformação é de 95%. Decidiu-se que os documentos seriam armazenados com a extensão *.doc* para que pudessem ser acessados por qualquer computador.

O próximo passo foi reorganizar o conteúdo do HD da Secretaria. Nele estão as pastas dos funcionários, modelos de históricos, ofícios e declarações, *e-mails* recebidos, entre outros. Com a reformulação foram criadas três pastas principais: **Correspondências**, onde foram armazenados *e-mail's*, ofícios e declarações expedidas/recebidas, além de circulares, recados e avisos; **Pastas**, onde foi alocada as pastas individuais dos funcionários; e o **SiRCO**, conforme a Figura 13

O uso do SiRCO é simples. Clicando na seta ao lado do ícone, abre-se um menu em cascata que revela seu conteúdo.

1. **Pasta Curso EJA – Educação de Jovens e Adultos (Noturno)**: com conteúdo referente à educação de alunos trabalhadores;
2. **Pasta Curso Regular (Manhã e Tarde)**: com conteúdos que dizem respeito ao ensino seriado;
3. **Legislações – Atos Legais da Vida Escolar**: com documentação que rege o funcionamento do estabelecimento, como cuidar das estruturas físicas, sociais, hierárquicas e pedagógicas da escola.



**FIGURA 13 – HD DA SECRETARIA**

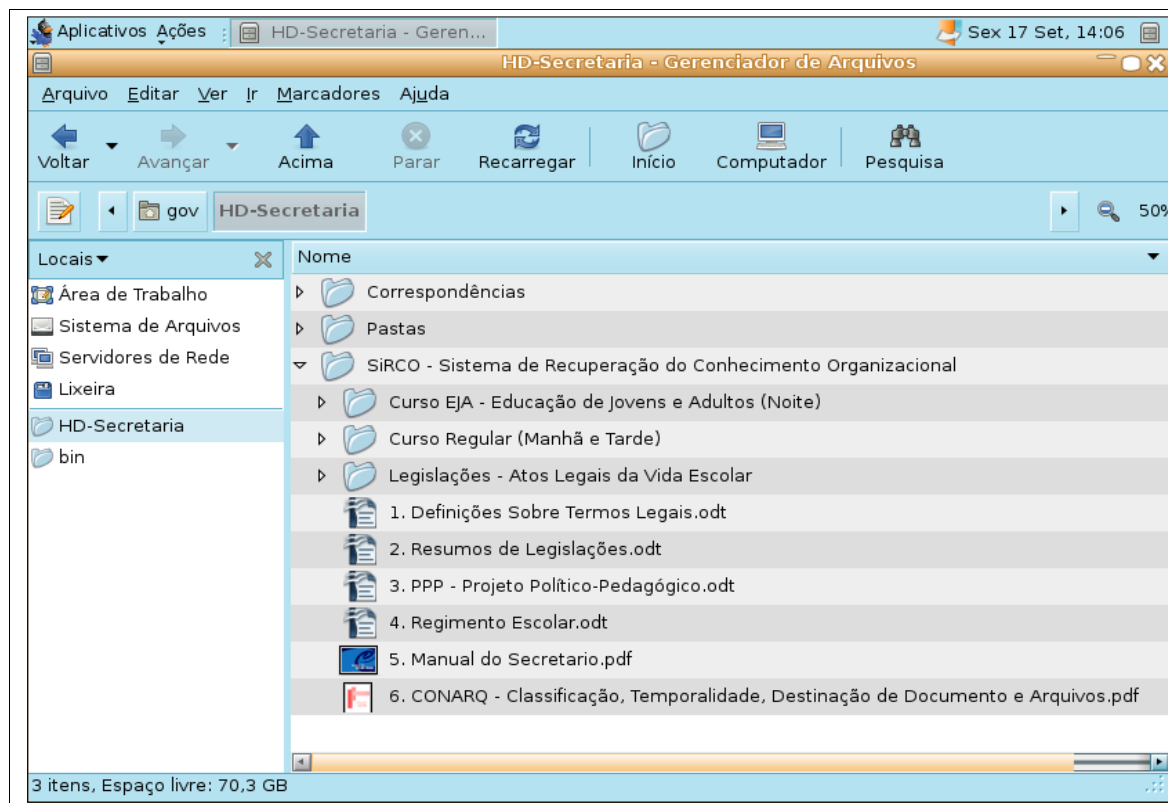
Fonte: o autor.

Logo abaixo as pastas citadas, estão documentos comuns a todos da comunidade escolar:

1. **Definições Sobre Termos Legais:** para auxiliar os muitos estagiários que se utilizam da escola para seus trabalhos acadêmicos, traz as definições oficiais e alcance de termos como deliberação, lei, portaria, entre outras, que fazem parte da vida escolar;
2. **Resumos de Legislações:** traz um breve resumo, tipo e número de legislação, e serve como guia quando o usuário não sabe a qual lei recorrer;
3. **PPP – Projeto Político-Pedagógico:** o documento que expressão os objetivos pedagógicos e missão social da escola, contemplando aspectos como relacionamentos entre funcionários, alunos, professores e comunidade;
4. **Regimento Escolar:** é o manual de procedimentos e comportamento dos indivíduos dentro do ambiente da escola;
5. **Manual do Secretário:** especifica quais são as tarefas e procedimentos do secretário(a) e a função da Secretaria;
6. **CONARQ – Classificação, Temporalidade e Destinação de Documentos e Arquivos:** recomendações do Conselho Nacional de Arquivos acerca de técnicas para tratar a documentação.



A Figura 14 mostra o esquema acima citado.



**FIGURA 14 – MENU DO SIRCO**

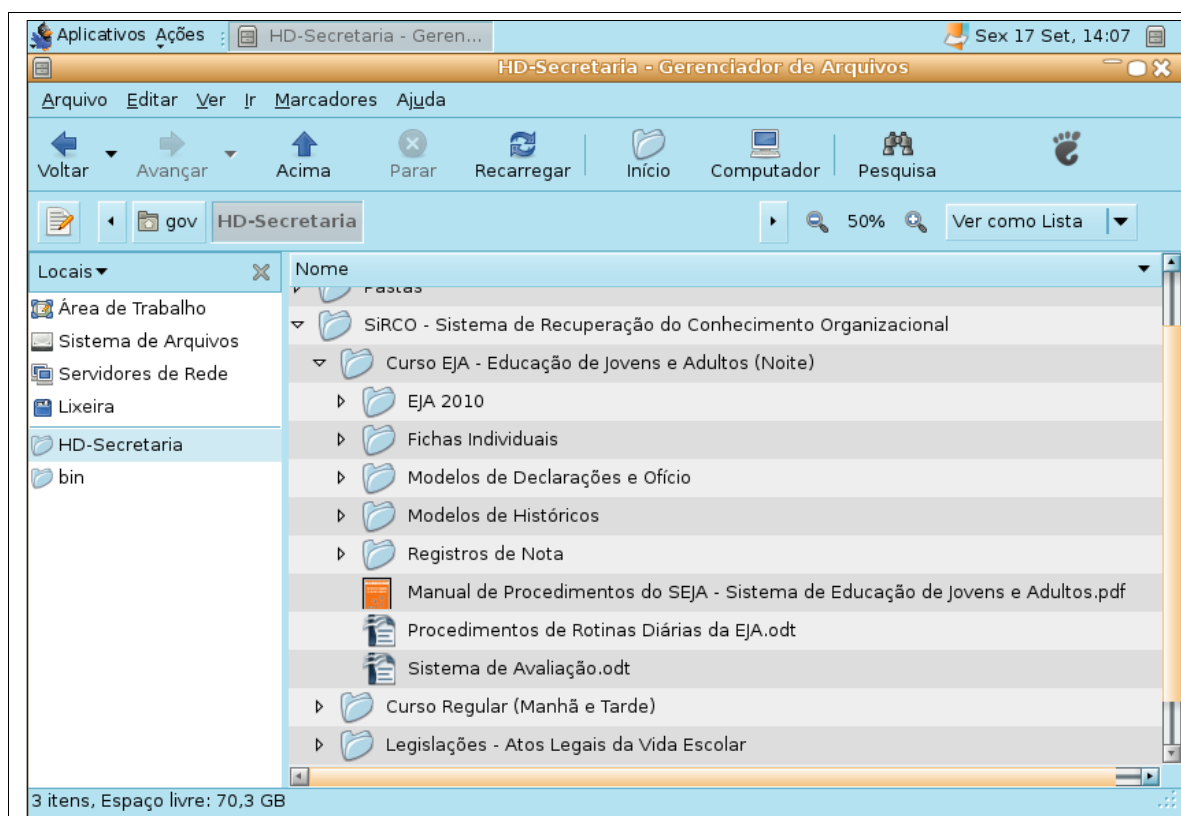
Fonte: o autor.

Ao clicar na seta ao lado do ícone Curso EJA – Educação de Jovens e Adultos (Noite) abre-se um novo menu conforme Figura 15, e os oito ícones que surgem são:

1. **EJA 2010:** pasta para se guardar informações sobre quantidade de alunos matriculados, desistentes e concluintes, cronograma do curso, tabela de aproveitamento de estudos, relação professores-disciplinas-salas de aula, mapa das salas de aulas e outros;
2. **Fichas Individuais:** fichas de acompanhamento de frequência, avaliações e conteúdos de alunos que frequentam turmas individuais;
3. **Modelos de Declarações e Ofícios:** pasta com modelos dos vários tipos de declarações e ofícios que a escola expede;
4. **Modelos de Históricos:** documentos escolares para situações diversas, como alunos concluintes, desistentes ou transferidos;
5. **Registros de Notas:** documentos para o acompanhamento de turmas coletivas ou individuais, onde os professores registram frequências e

avaliações dos alunos;

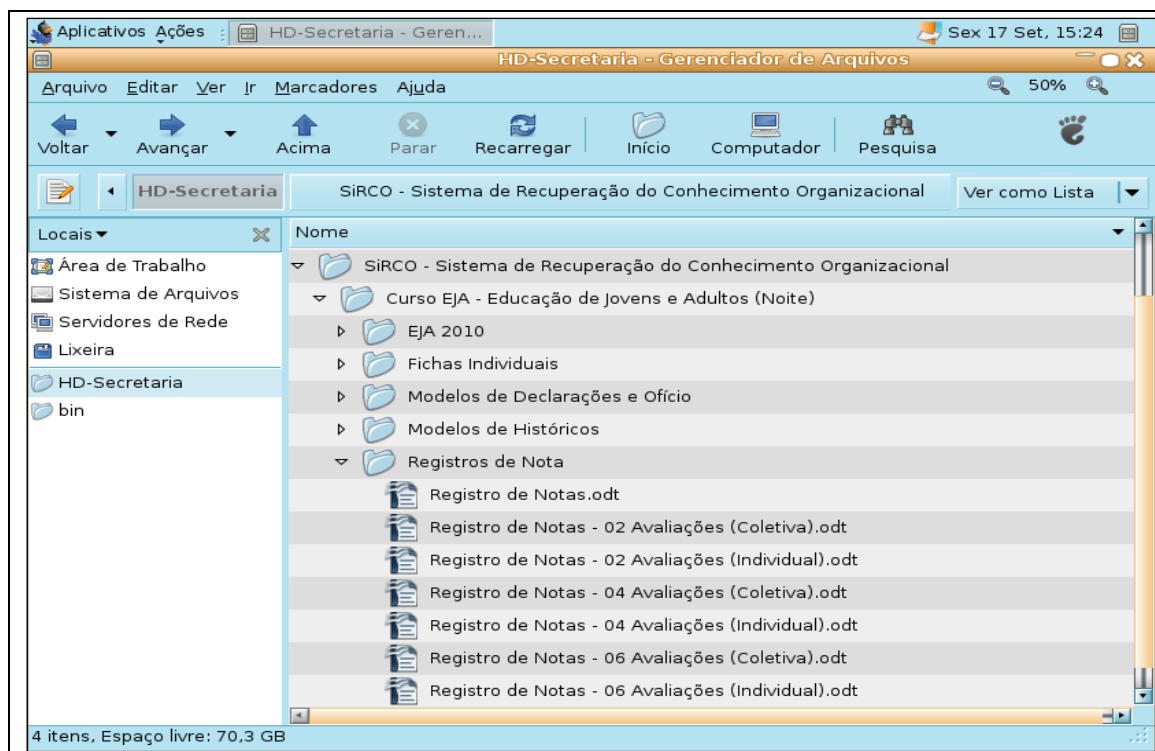
6. **Manual de Procedimentos do SEJA – Sistema de Educação de Jovens e Adultos:** caderno de instruções de como operar o sistema *on-line* que gerencia o curso EJA;
7. **Procedimentos de Rotinas Diárias da EJA:** relatório fruto do Grupo Focal e do Protocolo Verbal. É o registro dos processos e saberes dos funcionários efetivamente disponibilizados para o compartilhamento. Traz com muitos macetes e atalhos ensinados por funcionários experientes, deixando explícito o conhecimento e experiência pessoal ao alcance de todos;
8. **Sistema de Avaliação:** elucida os métodos e fórmulas para avaliação dos alunos.



**FIGURA 15 – MENU DA PASTA EJA**

Fonte: o autor.

Ao clicar nas setas ao lado das pastas, estas se abrem em menus que exibem seus conteúdos. A Figura 16 mostra o conteúdo da pasta Registro de Notas.



**FIGURA 16 – MENU DA SUBPASTA REGISTRO DE NOTAS**

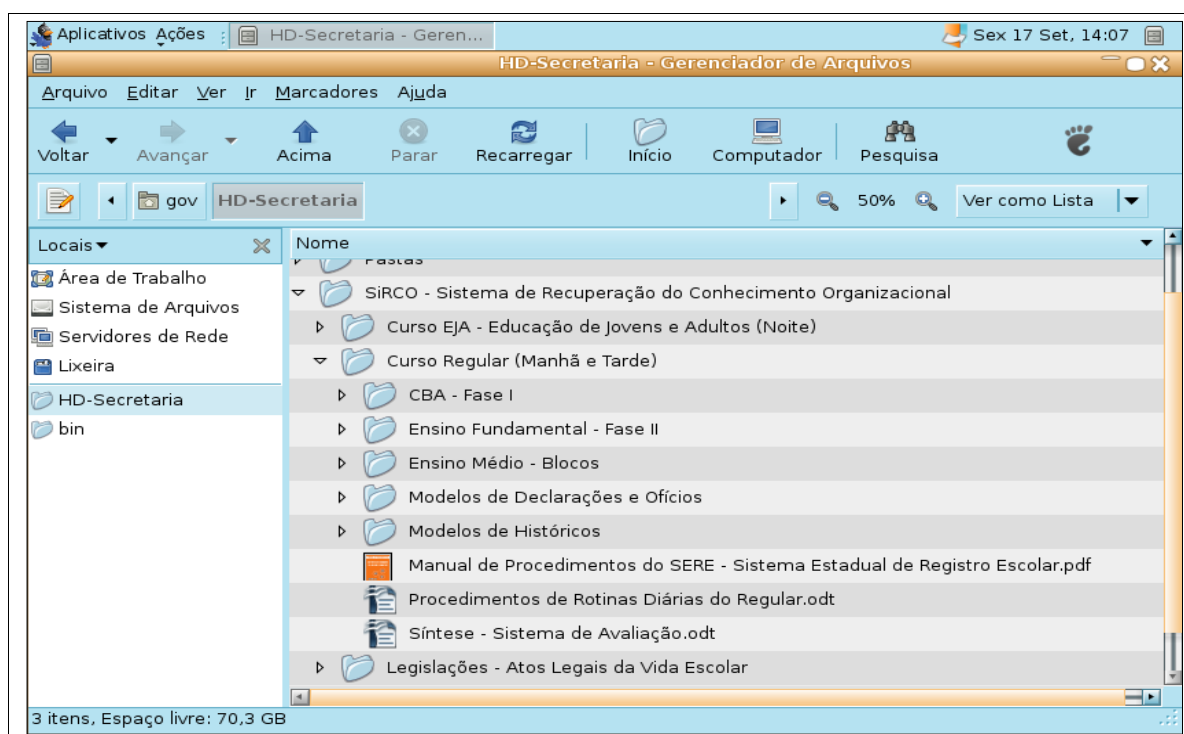
Fonte: o autor.

A pasta Curso Regular (Manhã e Tarde) está apenas projetada e seu modelo traz subpastas para armazenar os conteúdos de cada curso que a escola oferta aos educandos nesta modalidade, assim como modelos de declarações, ofícios e guias.

1. **CBA – Ensino Fundamental – Fase I:** séries compreendidas entre a 1ª e 4ª;
2. **Ensino Fundamental – Fase II:** de 5ª à 8ª do curso seriado;
3. **Ensino Médio – Blocos:** as doze (12) cada série é dividida em blocos de seis (6) matérias que devem ser cursadas semestralmente;
4. **Modelos de Declarações e Ofícios:** modelos dos vários tipos de declarações e ofícios que a escola expede;
5. **Modelos de Históricos:** documentos escolares para situações diversas, como alunos concluintes, desistentes ou transferidos;
6. **Manual de Procedimentos do SERE – Sistema Estadual de Registro Escolar:** caderno de instruções de como operar o sistema *on-line* que auxilia no gerenciamento do curso regular;
7. **Procedimentos de Rotinas Diárias do Regular:** ainda depende da aplicação do Grupo Focal e do Protocolo Verbal para registrar o conhecimento e as experiências dos funcionários;
8. **Síntese – Sistema de Avaliação:** traz os métodos e fórmulas para se avaliar

os alunos.

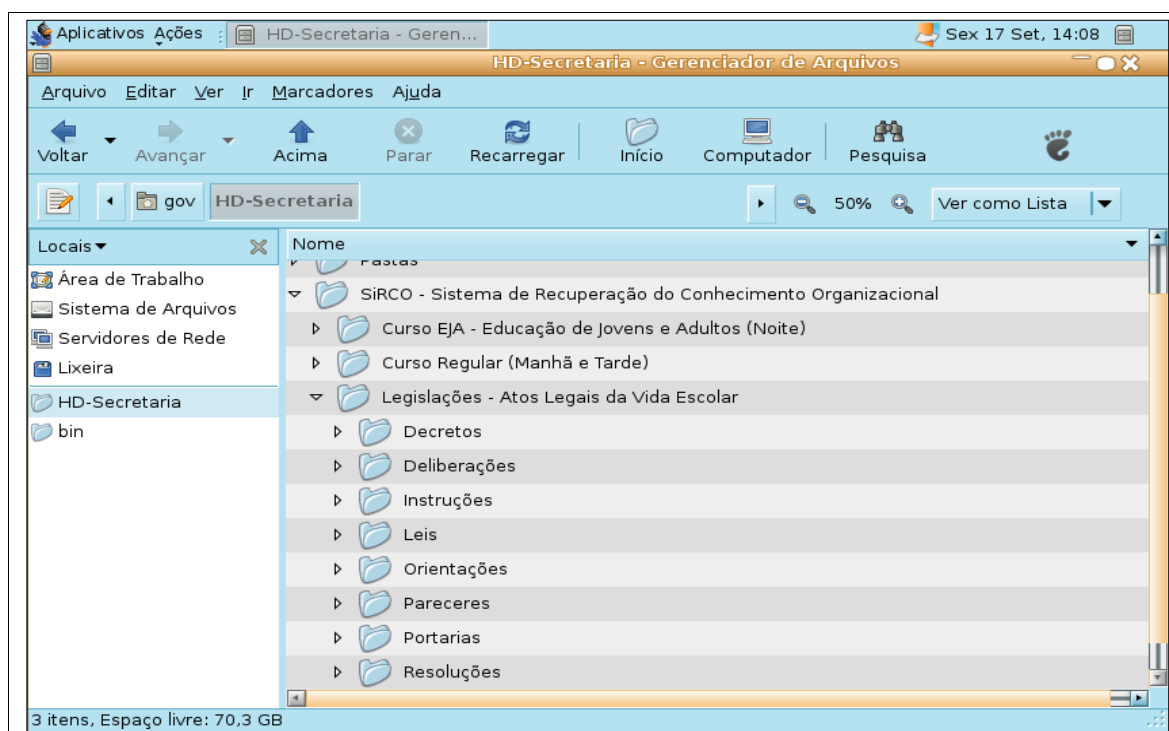
A Figura 17 mostra o modelo proposto descrito acima.



**FIGURA 17 – MENU DA PASTA CURSO REGULAR**

Fonte: o autor.

A terceira pasta do SiRCO é Legislação e a Figura 18 exibe estas seguintes subpastas.

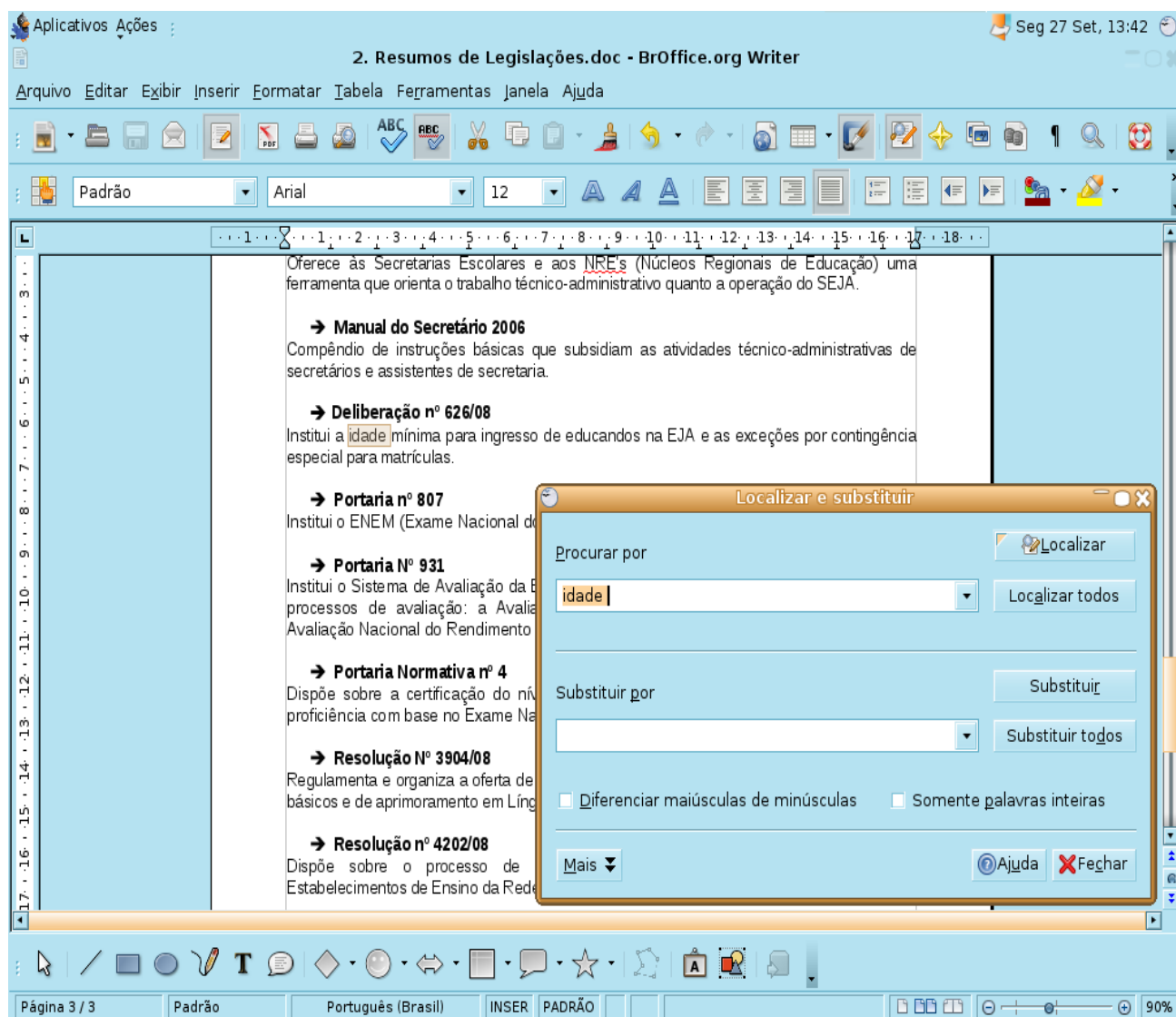


**FIGURA 18 – MENU DA PASTA LEGISLAÇÕES**

Fonte: o autor.

Exemplo de aplicação do uso do sistema proposto: para se encontrar uma Legislação específica e não se sabe qual é, basta acessar a página inicial do SiRCO, e abrir o documento Resumos de Legislações, que traz resumos, tipo de lei e número da mesma.

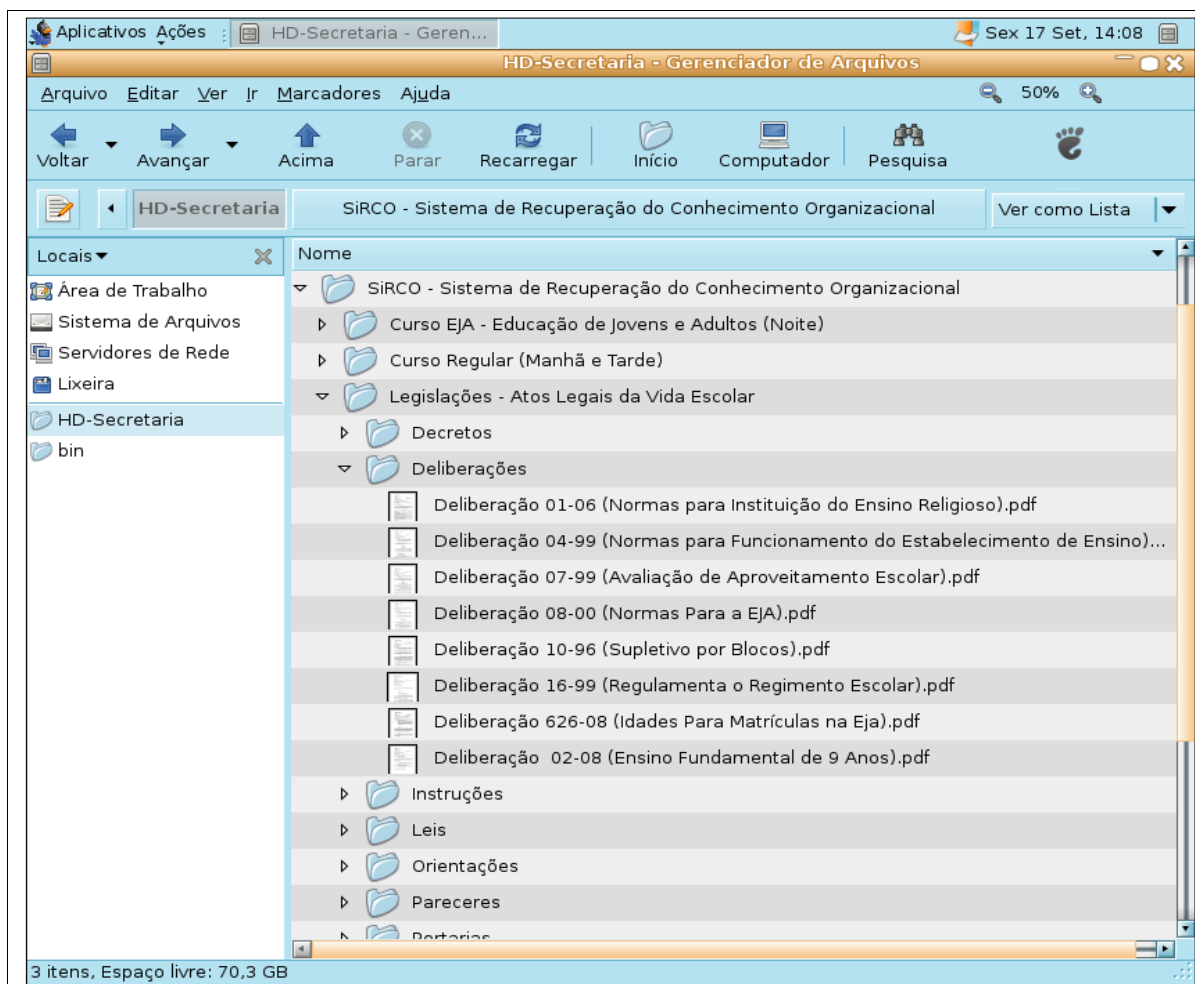
Usando as teclas Ctrl+F, abre-se uma caixa de pesquisa, conforme Figura 19. Nesta caixa, escreve-se o termo ou assunto procurado e aperta a tecla Enter, que o localizador achará o(s) documento(s) em pauta. Se a primeira busca não recupera o documento esperado, basta seguir teclando Enter, que o localizador percorrerá todos os documentos com o termo de busca. Por exemplo, procurar a Deliberação que regulamenta a idade de ingresso de educandos na EJA: abre-se o documento Resumos de Legislações; tecla Ctrl+F; digita a palavra "idade"; tecla Enter; localiza o documento, identificado como sendo a Deliberação 626/08.



**FIGURA 19 – CAIXA DE PESQUISA**

Fonte: o autor.

De posse da identificação do documento, basta entrar na pasta Legislações, acessar a subpasta do tipo e encontrar pelo número o documento buscado. No caso da Deliberação 626/08, que regulamenta a idade de ingresso de educandos na EJA, acessa-se a pasta Deliberações e encontra o documento, armazenado entre outros, em ordem numérica, como na Figura 20.



**FIGURA 20 – MENU DA SUBPASTA DELIBERAÇÕES**

Fonte: o autor.

Com o desenvolvimento do SiRCO, os funcionários passam a possuir um espaço para sanar dúvidas e compartilhar seus conhecimentos. Mapear e registrar como os processos da organização são executados são atividades fundamentais para a Gestão do Conhecimento, que de acordo com Teixeira Filho (2000, p. 97) pode ser entendida como "uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização".

Estes processos levam a criação de uma "Memória Organizacional dos

processos, isto é, o seu conteúdo e a captação e registro das informações sobre os processos" (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 76-77), que responde questões cujas respostas não são claras, como quem sabe o que, quais experiências as pessoas tiveram, quem pode colaborar com o que ou que conhecimentos podem ser reutilizados (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 98).

Os processos da Secretaria ainda não estão devidamente documentados, a rotatividade de funcionários continua e aos poucos os funcionários antigos começam a transferir seus conhecimentos para o papel e para os funcionários mais novos. Seguindo a recomendação de Teixeira Filho (2000, p. 98-99), essa parte da Memória Organizacional está implementada num local "acessível a qualquer momento e seu conteúdo, resumido e editado, sendo interativa, compartilhada e dinâmica para manter o espírito de memória 'viva'".

Após implementar a primeira parte do sistema, o mesmo foi submetido a testes, passando pelo uso e crivo dos funcionários durante uma semana, nos dias entre 04/11 e 10/11. Neste período, os funcionários que cuidavam do curso regular passaram a atender as demandas do curso EJA, tendo apenas o **Procedimentos de Rotinas Diárias da EJA** como guia para os atendimentos. Inclusive uma funcionária do diurno passou o período de testes trabalhando no turno da noite. A semana de testes foi muito proveitosa por ter sido numa época de intensa movimentação de matrículas, rematrículas, conclusões, transferências e outras atividades.

Ao término dos testes, os usuários foram convidados a fazer uma avaliação para analisar e validar o SiRCO para garantir seu uso continuado. No dia 11 de Novembro, quinta-feira, no período da tarde, quando a Secretaria está fechada para atendimento público, os funcionários puderam avaliar o auxílio do SiRCO no desempenho profissional de cada um.

Têm-se desenvolvido medidas para avaliar este tipo de sistema por meio de uma variedade de teorias e modelos, sem um consenso sobre qual medida atinge os objetivos de determinar este sucesso. Doll e Torkzadeh (1988 *apud* MAÇADA; BORENSTEIN, 1999, p. 3) desenvolveram um instrumento de avaliação de sistemas que analisa e defini quatro dimensões: produtividade de tarefa, inovação, satisfação do cliente e controle gerencial, conforme o Quadro 21. Segundo os autores, estas quatro dimensões combinadas auxiliam a descrever o impacto de um sistema de informação em uma organização.

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
<b>Produtividade</b>	Em que medida a aplicação interfere na produção do usuário em determinada unidade de tempo.
<b>Inovação</b>	Em que medida a aplicação ajuda a criar ou tentar expressar novas idéias em seu trabalho.
<b>Satisfação do Usuário</b>	Em que medida a aplicação ajuda o usuário a criar valor para os clientes internos e externos à organização.
<b>Controle Gerencial</b>	Em que medida a aplicação ajuda a regular processos e desempenho.

**QUADRO 21 – MODELO DE DOLL E TORKZADEH**

Fonte: adaptado de Maçada e Borenstein (1999, p. 3).

O modelo de definições acima foi apresentado aos funcionários para que pudessem avaliar o SiRCO. De acordo com a experiência adquirida durante a semana de testes, cada funcionário deveria descrever qual foi o impacto do sistema nas dimensões propostas pelo modelo, conforme Anexo E.

As respostas coletadas tinham poucas variações e vários funcionários colocaram alegações semelhantes, então pode ser traçado um perfil das opiniões apenas com respostas não repetidas, conforme mostrado no Quadro 22:

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
<b>Produtividade</b>	1. Ganho no tempo de busca por informações por tê-las armazenadas de maneira fácil de acessar; 2. O tempo ganho pode ser aplicado na execução de outras tarefas; 3. Com a rápida resolução dos problemas, os funcionários podem se concentrar melhor em suas atividades, melhorando seu desempenho.
<b>Inovação</b>	1. Mexeu com os costumes, maneirismos e cultura da escola; 2. Fez as pessoas perderem o medo de compartilhar; 3. Fez o compartilhamento ser percebido como uma melhoria para a Secretaria.
<b>Satisfação do Usuário</b>	1. Reorganizar tarefas que eram refeitas por falta de registro; 2. Redução de tempo com espera por respostas e soluções; 3. Mais respaldo para oferecer esclarecimentos, fornecer informações e orientar a clientela.
<b>Controle Gerencial</b>	1. As reuniões da diretoria ficaram mais dinâmicas pela rápida localização dos temas e situações necessários para base nas tomadas de decisões; 2. Todos podem atuar em casos em andamento sem a necessidade de aguardar o funcionário que iniciou o processo chegar ao recinto, pois agora há como saber que trâmite houve até o momento e que desfecho deve ter.

**QUADRO 22 – AVALIAÇÃO DO SiRCO**

Fonte: o autor, com base na avaliação do SiRCO.

Dentro dos parâmetros de avaliação estabelecidos, o SiRCO foi considerado pelos funcionários um sistema útil para a organização. Carece apenas de tempo para que todos se acostumem e possam usufruir de uma ferramenta simples, mas que pode ajudar a manter a efetividade e melhorar a imagem, um dos bens mais preciosos da escola.

Para manter a segurança do sistema, há cópias do mesmo em *pendrive* e CD, como forma de prevenção contra problemas técnicos que possam vir a ocorrer. Há também cópias em papel de todo o conteúdo do SiRCO, armazenadas em pastas



guardadas em um armário ao lado do arquivo inativo, destinados a consultas por pessoas externas ao ambiente.

Ainda como forma de salvaguardar o sistema, tanto para a parte informatizada quanto para a parte física foram adotadas políticas de uso e acesso para preservar o conhecimento e manter os níveis de restrição. Segundo Sousa (2006, p. 5), estas políticas são decisões e ações em nome do interesse social, que contemplam aspectos relativos ao uso e preservação pautados pelo direito de todos à informação, pelo apoio à administração e à proteção da Memória Organizacional.

Entre as medidas tomadas para o gerenciamento do SiRCO estão:

1. A parte informatizada do sistema só pode ser acessada por funcionários da Secretaria e da Direção Geral;
2. A atualização dos relatórios sobre processos deve passar por todas as etapas propostas na elaboração do SiRCO e aprovada pelos pares;
3. Não fornecer *login* e senha pessoal sob risco de comprometer a segurança e exatidão do sistema;
4. Manter cópia de segurança do sistema em outras mídias, como *pendrive* ou CD;
5. Manter os documentos das pastas do SiRCO com extensão *.doc*, para que possam ser acessados nas plataformas Linux e Windows;
6. A parte física é de livre acesso à Secretaria e Direção. Outros setores podem realizar consultas mediante autorização do diretor ou secretária;
7. As consultas serão conduzidas por funcionários da Secretaria;
8. As consultas serão realizadas dentro do recinto da Secretaria;
9. É vedada aos usuários de fora da Secretaria a consulta a documentos de setor diferente do seu sem autorização escrita da Direção;
10. Para consultas breves, os documentos não serão emprestados;
11. Para consultas longas e constantes em outros setores, haverá o fornecimento de reproduções mediante autorização da Direção;
12. Toda reprodução será registrada no livro de protocolos, com a data e o nome do retirante.

Essas políticas garantem a preservação física e o acesso seguro à documentação e estas regras foram registradas e divulgadas em todos os setores da organização, para evitar que, segundo Silva (2008, p. 35), as mesmas fiquem apenas “implícitas, „na cabeça” de alguns, acarretando problemas como

descontinuidade dos serviços, falta de uniformidade do atendimento e, não raro, uma imagem deturpada” do sistema.

As pessoas que precisam dos serviços da Secretaria têm o direito e o dever de conhecer as políticas que regem o uso dos documentos, políticas estas que devem explicitar quais são as possibilidades, limitações e acesso do sistema, seus serviços e circunstâncias onde reproduções serão permitidas. Quando o usuário se dá conta de que as regras “são sensatas e relevantes para preservação do material, para o acesso igualitário [...], ele mesmo passa a propagar o respeito às mesmas”. (SILVA, 2008, p. 33).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo desenvolver uma proposta para o registro e sistematização da Memória Organizacional na Secretaria de uma escola estadual. Para tanto, foi necessário **encontrar e apresentar elementos que pudessem auxiliar a despertar uma cultura de compartilhamento**.

Estes elementos foram encontrados durante o aporte teórico e com eles foi realizado um seminário com os funcionários da Secretaria. Desta maneira, foi possível introduzir definições de conhecimento e de conceitos como conhecimento tácito e explícito. Também foram expostos conceitos de Gestão do Conhecimento, sua importância e algumas práticas, fixando-se na Memória Organizacional e algumas aplicações, incluindo a escola, suas rotinas e problemas no contexto dos assuntos tratados. Por fim, tratou-se sobre cultura organizacional e seu efeito *iceberg*, a cultura nacional com seu peculiar "jeitinho" e como ela acaba sendo fator decisivo no sucesso ou não de um modelo de Memória Organizacional. Para melhor compreensão dos conceitos, empregaram-se duas dinâmicas (conforme Apêndice A) que mostraram o valor do compartilhamento.

Conclui-se que estas ações trouxeram aos funcionários da Secretaria uma visão diferenciada de como encarar seu trabalho, de como se relacionar com os colegas, com a chefia e como ser um agente verdadeiramente comprometido com os objetivos da organização. Além de estimular as trocas e a socialização do conhecimento, ajudou os funcionários a perderem o medo de que compartilhando estavam aumentando o poder do "inimigo" e provocando suas eminente substituição.

O próximo passo foi **elaborar uma proposta para o registro e sistematização da Memória Organizacional**. Por meio da revisão bibliográfica chegou-se à Metodologia de Delineamento e Resolução de Problemas Organizacionais, a MDPO, modelo apresentado por Schlesinger *et al* (2008) e adaptado à situação da escola. Esta metodologia, com o incremento da ferramenta 7W3H's, permitiu definir a Questão Chave, as Variáveis, os Efeitos Desejados e os Parâmetros a serem trabalhados, além de possibilitar adequações ao questionário adaptado de Pooch (2008). Da aplicação do questionário pode-se inferir o grau de compartilhamento e registro do conhecimento e também as dificuldades (cultura e estrutura física organizacional) e facilidades (concentradas no fator humano da organização) encontradas pelos funcionários. Os funcionários que atendem a

Educação de Jovens e Adultos foram arregimentados de acordo com a técnica do Grupo Focal, quando foi aplicada a técnica do Protocolo Verbal, onde explicitavam seus processos mentais durante a execução de suas tarefas, permitindo o mapeamento e registro de seus conhecimentos, relatos estes submetidos aos demais funcionários para que seguissem as orientações e as validassem.

Esta proposta de registro revelou duas vias: uma do ponto de vista do funcionário especialista, acostumado a tratar do assunto, e outra do ponto de vista do cliente e dos funcionários que não são especialistas naquele assunto, pois estes últimos possuem “linguagem” diferente dos primeiros, o que gera dúvidas em pedidos e execução de procedimentos. Essas diferenças são provocadas pelos diferentes cursos ofertados e concluiu-se que estas diferenças influenciavam no desempenho das atividades. Por isso, durante o Protocolo Verbal foi sendo criado um “dicionário” onde as expressões conflitantes foram definidas de acordo com cada ponto de vista.

Para **criar um repositório para armazenar as informações e conhecimentos**, foi desenvolvida uma proposta observando-se as necessidades específicas do local de estudo tendo-se como foco a retenção e recuperação da informação. Foi criado o SiRCO, Sistema de Recuperação do Conhecimento Organizacional, um repositório que utilizou parte da estrutura tecnológica da Secretaria para se criar um espaço eletrônico para auxiliar a disseminação do conhecimento disponibilizado no HD da Secretaria, onde os relatórios sobre a extração do conhecimento tácito dos funcionários e outros documentos foram depositados. É de fácil acesso e uso, com o conteúdo organizado em pastas, cada uma dispondo de um menu que permite visualizar seu interior. Este sistema também dispõe de uma parte física, onde os arquivos digitais estão replicados em papel e arquivados para consultas. Cópias de segurança, políticas de uso e acesso ajudam a preservar o conhecimento armazenado e disponível.

Ao criar este repositório para armazenar as informações e conhecimentos extraídos dos funcionários, cumpriram-se todos os objetivos específicos propostos neste estudo, que levou ao alcance do objetivo geral deste trabalho, que é **apresentar um modelo para o registro e sistematização da Memória Organizacional para a escola.**

Esse modelo de sistematização e disseminação do conhecimento pode ser o diferencial “competitivo” da escola estudada, fazendo da imagem um bem intangível

indispensável e sua marca forte. A Secretaria, local por onde passam todas as consultas da organização, terá um ganho real de importância, tornando-a um setor efetivo que facilita a busca de informação, satisfazendo às necessidades de um dado usuário. Isso a diferenciara a escola das outras e a ajudará a manter os benefícios, subsídios e outros recursos disponibilizados por sua entidade mantenedora.

O presente estudo foi delimitado à Secretaria da escola e, portanto, desconhecem-se as ações organizacionais de Gestão do Conhecimento dos demais setores da organização. Assim, a sugestão para trabalhos futuros seria utilizar este estudo e sua metodologia como proposta formal e referencial ao mapeamento das ações de Gestão do Conhecimento da escola. Assim, outros grupos de funcionários (Agentes Educacionais I, Equipe Pedagógica, Equipe Diretiva, Setor Financeiro e Compras e Laboratoristas) podem ter a disposição o registro dos saberes e se sintam estimulados a desenvolver uma cultura de compartilhamento que possibilite uma nova Cultura Organizacional, voltada para as melhores práticas e preservação da Memória Organizacional do Estabelecimento de Ensino.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mauricio Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. 345 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 1990. Disponível em: <[www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG\\_Almeida.pdf](http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG_Almeida.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT Digital**. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br>>. Acesso em: 23 set. 2010.

BALDAM, Roquemar de Lima. VALLE, Rogério. CAVALCANTI, Marcos. **GED: gerenciamento eletrônico de documentos**. São Paulo: Érica, 2002.

BARBOSA, Bárbara Nascimento. **A gestão do conhecimento aplicada a projetos: proposta metodológica**. Monografia (trabalho de conclusão de curso). 143 p. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

BARBOSA, Eduardo Fernandes. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisa**. 1999. Disponível em <<http://www.sit.com.br/SeparataENS0019.htm>> Acessado em: 10 out. 2008.

BARRETO, Alta Rojas. Gestão do conhecimento mecanismos para estabelecer a ação participativa em uma organização. In: **INFOIMAGEM**, 2001, São Paulo. Disponível em: <[http://www.collecta.com.br/img/conteudo/conteudo\\_49\\_CONTEUDO\\_29\\_INFOIMAGEM2001.PDF](http://www.collecta.com.br/img/conteudo/conteudo_49_CONTEUDO_29_INFOIMAGEM2001.PDF)>. Acesso em: 25 abr. 2010.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: Ipea, 2004. 110 p.

BEMFICA, Juliana do Couto; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. Aprendizagem organizacional e informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 233-240, set./dez. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a1.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2010.

BERNERT, Lilian. **Mapeamento das iniciativas de gestão do conhecimento do Departamento de Gestão de Documentos da Companhia Paranaense de Energia – COPEL**. 2007. 115f. Monografia (Especialização em Gestão do Conhecimento nas Organizações). Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

BOCCATO, Vera Regina Casari; FUJITA, Mariângela Spotti Lopes. Estudos de avaliação quantitativa e qualitativa de linguagens documentárias: uma síntese bibliográfica. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 267-281, mai./ago. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362006000200010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362006000200010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 11 ago. 2010.

BONFIM, Wilson Mauri de. **Gestão da informação e do conhecimento**. Curso. Escola de Governo, SEED, Curitiba, 2010.

BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Modelos de medição de percepção e comportamento**: uma revisão. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005. Disponível em: <[www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf](http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2010.

BURNHAM, Terezinha Froes. *et al.* **Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento**. Artigo. Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2005. Disponível em: <[http://www.cinform.ufba.br/vi\\_anais/docs/TeresinhaRenatolsabelRamone.pdf](http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/TeresinhaRenatolsabelRamone.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2010.

CARBONE, Pedro Paulo. *et al.* **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 172 p.

CARDOSO, Leonor. Aprendizagem organizacional. **Psycologica**. Disponível em: <<http://www.fpce.uc.pt/nefog/conf/publicacoes/files/lcaprdorg>>. Acesso em: 2 mar. 2010.

CARVALHO, Francisco dos Santos. **Modelagem Organizacional e Gestão do Conhecimento**: O Caso da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2003. Disponível em: <[www.di.ufpe.br/~ler/trabalhos/tra\\_dissertacoes/FranciscoCarvalho\\_dissertacao.pdf](http://www.di.ufpe.br/~ler/trabalhos/tra_dissertacoes/FranciscoCarvalho_dissertacao.pdf)> Acesso em: 19 nov. 2010.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação e Conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CAVALCANTI, Marcos. **Sociedade do Conhecimento**. 2009. Disponível em: <<http://www.lingnet.pro.br/pages/entrevistas/marcos-cavalcanti-ufrrj.php>>. Acesso em: 16 jul. 2010.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth. A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira. In: CASSIOLATO, José Eduardo. *et al.* **O futuro da indústria**: oportunidades e desafios: a reflexão da universidade. Brasília: MDIC/STI, 2001. p. 245-267. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndOpoDesafios.php>>. Acesso em: 16 jul. 2010.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do Conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.uff.br/ppgci/editais/tese%20regina%20cianconi.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHOO, Chun W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford

University, 1998. 356 p.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edílson; DIAS FILHO, José Maria (org.). Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. In: RODRIGUES, Adriano; PAULO, Edílson. **Introdução à análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009. 544 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FELIPE, Israel José dos Santos. A importância da cultura organizacional nas organizações e para os administradores. **Administradores.com.br**. 11 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-cultura-organizacional-nas-organizacoes-e-para-os-administradores/27997/>>. Acessado em: 25 jun. 2010.

FERRO, Celso Moreira; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência Organizacional: Identificação das bases doutrinárias para a investigação criminal. DataGramaZero - **Revista de Ciência da Informação**, v.9, n.1, fev. 08, artigo 2. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000004835&dd1=c118a>>. Acesso em: 23 jun. 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 328 p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991. 140 p.

FUJITA, Patricia Lopes; SPINILLO, Carla Galvão. Protocolo Verbal: técnica qualitativa para observação de estratégias de leitura aplicada ao design da informação em bulas de medicamento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008. Disponível em: <[www.modavestuario.com/198protocoloverbal.pdf](http://www.modavestuario.com/198protocoloverbal.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2010.

FURTADO, João José Vasco; MACHADO, Vinícius Ponte. **Alimentando a memória organizacional através da descoberta de conhecimento em base de dados**. Artigo (Mestrado em Informática Aplicada). Universidade de Fortaleza, Fortaleza,



2007. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/dissertacoes/arquivos/77/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. 3. ed.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 4. ed.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009. 6. ed.

GOIÁS, Ministério Público do Estado de. **Metodologia de gestão de processos MP-GO**. Superintendência de Planejamento e Gestão. Divisão de Gestão da Qualidade. Disponível em: <[www.mp.go.gov.br/.../metodologia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_mpggo.pdf](http://www.mp.go.gov.br/.../metodologia_de_gestao_de_processos_mpggo.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2010.

GONÇALVES, José Artur Teixeira. Como fazer uma monografia. **Metodologia da pesquisa**. 2008. Disponível em: <<http://metodologiadapesquisa.blogspot.com/2008/11/objetivos-gerais-e-especificos.html>>. Acesso em: 22 jul. 2010.

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira**. 2006. 140 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Distrito Federal, 2006. Disponível em: <[http://www.btd.uec.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=655](http://www.btd.uec.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=655)>. Acesso em: 23 abr. 2010.

HESSEN, Johannes. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 177p.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

LAPA, Eduardo. Webinsider. **A gestão do conhecimento hoje no Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2003/10/22/a-gestao-do-conhecimento-hoje-no-brasil/>>. Acesso em: 19 abr. 2010.

LASPISA, David Frederick. **A influência do conhecimento individual na Memória Organizacional**: estudo de caso de um call center. 2007. 122 p. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/David-Laspisa.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2008.

LEITE, Ana Cláudia de Oliveira. Cultura organizacional e desenvolvimento do poder. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, 2006, p. 41-50. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/issue/view/5>>. Acesso em: 29 jun. 2010.

LIMA, Súi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI**. URCAMP, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002. Disponível em: <[www.urcamp.tc.br/ccei/portal/.../Revista\\_CCEI/numero10.pdf](http://www.urcamp.tc.br/ccei/portal/.../Revista_CCEI/numero10.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2010.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft**. São Paulo: Ática, 2000.

LUSTRI, Denise A.; MIURA, Irene K.; TAKAHACHI, Sérgio. Gestão do conhecimento desenvolvendo competências. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 25, p. 20-27, out.-nov.-dez. 2005. Disponível em: <[www.cohros.com.br/Artigos/1.pdf](http://www.cohros.com.br/Artigos/1.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2010.

MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud. BORENSTEIN, Denis. Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à decisão. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/PUBS/SEFA.PDF>>. Acesso em 30 nov. 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. A informação de Marketing e o sucesso no lançamento de novos produtos. **Revista de Administração**, v. 17, n. 4, out./dez., 1982, p. 23-44. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=1704023.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=1704023.pdf)> Acesso em: 16 jun. 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 550 p.

MIRANDA, Roberto C. R. **Gestão do conhecimento estratégico**: uma proposta de modelo integrado. 2004. 268p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação, 2004. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/3264>>. Acesso em: 19 nov. 2010.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 137-140.

NAGEM, Júlio Vinícius Guerra. **Gestão de conhecimento no setor público brasileiro**: estudo de caso das ações preliminares para implantação do sistema integrado de informações da prefeitura municipal de Curitiba. 2006, 242 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento). Centro Universitário Franciscano do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <[www2.fae.edu/galeria/getImage/108/1232054600334186.pdf](http://www2.fae.edu/galeria/getImage/108/1232054600334186.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2010.

NAKANO, Davi Noboru; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência. **Revista Administração**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 136-144, abr./maio/jun. 2005. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4002136.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4002136.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**:

como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

NUNES, Thaísa Granato. **Métodos de melhoria de processo e uma aplicação na MRS logística S/A**. 2008, 78 f. Monografia (graduação em Engenharia da Produção). Universidade de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008. Disponível em: <[www.fmepro.org/XP/editor/assets/.../TCC\\_jul2008\\_ThaiaNunes.pdf](http://www.fmepro.org/XP/editor/assets/.../TCC_jul2008_ThaiaNunes.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2010.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. In: Simpósio de Engenharia de Produção. Universidade Estadual Paulista, 8., 06-08 de nov. 2006, Bauru, São Paulo. Disponível em: <[www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/413.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf)>. Acesso em: 7 ago. 2010.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

PARRINI, Esther. **Gestão do Conhecimento no suporte á decisão em ambiente OLAP**. 2002, 157 f. Dissertação (Mestrado em Matemática). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://dataware.nce.ufrj.br:8080/dataware/publicacoes/dataware/fisico/teses/gestaodconhecimento/PARRINI-2002.pdf>>. Acesso em 3 abr. 2010.

PENTEADO, Rosângela de Fátima S.; CARVALHO, Hélio Gomes de; PENTEADO, João Guilherme. **Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial**. In: SIMPÓSIO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 4., 2008. Viçosa. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008. Disponível em: <[www.saepro.ufv.br/Image/artigos/Artigo22.pdf](http://www.saepro.ufv.br/Image/artigos/Artigo22.pdf)> Acesso em: 18 jun. 2010.

PEREIRO, Xerardo. **Apontamentos de antropologia cultural**. 2005, p. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2005. Disponível em: <<http://www.miranda.utad.pt/~xerardo>>. Acesso em: 25 set. 2009.

PINTO, Alexandre Barbosa. Iniciação à Gestão do Conhecimento. In: XXIV Encontro nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 03-05 nov. 2004. **Anais...** Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/61.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2010.

POOCH, Mirian Agathe. **Mapeamento da Memória Organizacional**: um estudo de caso na CIPA GET KM3 da Companhia Paranaense de Energia – COPEL. 2008, 110 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

RIBEIRO, Olivério de Paiva. Cultura organizacional. **Millenium**, n. 32, p. 169-184, fev. 2006. Semestral. Disponível em: <<http://www.ipv.pt/millenium/Millenium32/default.htm>>. Acesso em: 29 jun. 2010.

RODRIGUES, Joel José Puga Coelho. **Gestão do Conhecimento nas organizações**: o caso do departamento de informática da UBI. 2001, 153 f. Tese (Mestrado em Gestão). Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2001. Disponível em: <[netgna.it.ubi.pt/pdfs/MSc-JoelRodrigues.pdf](http://netgna.it.ubi.pt/pdfs/MSc-JoelRodrigues.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2010.

ROJAS, Ricardo Arturo Osorio. **El Cuestionario**. 2001. Disponível em: <<http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *et al.* (Org.). **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento como modelo empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001. 267 p., cap. 1, p. 34-45. Disponível em: <[www.sel.eesc.usp.br/.../gestao\\_do\\_conhecimento\\_uma\\_experiencia\\_para\\_o\\_sucesso\\_empresarial.pdf](http://www.sel.eesc.usp.br/.../gestao_do_conhecimento_uma_experiencia_para_o_sucesso_empresarial.pdf)>. Acessado em: 01 jul. 2010.

SANTOS, Elisa Gomes dos; CERANTE, Livia Luz. **Gestão do Conhecimento: Um Estudo para Facilitar sua Implantação nas Empresas**. 2008, 138 f. Monografia (graduação em Ciência da Computação). Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Matemática da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://dataware.nce.ufrj.br:8080/dataware/publicacoes/dataware/fisico/projetosFinais/gestaodoconhecimento/SANTOS-CERANTE-2000.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2010.

SANTOS, Paula Adriele dos. **Análise de ambiente organizacional para implantação e/ou criação de gestão do conhecimento**: um estudo de caso no SERPRO. 2007. 90p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros. *et al.* **Gestão do Conhecimento da Administração Pública**. Curitiba: IMAP, 2008. 130 p.

SEQUEIRA, Bernardete. **Aprendizagem organizacional e a Gestão do Conhecimento**: uma abordagem multidisciplinar. In: VI Congresso Português de Sociologia Mundos Sociais: Saberes e Práticas. 25-28 jun. 2008. Universidade de Ciências Sociais e Humanas. Centro Universitário de Investigação Educativa. Universidade de Algarve, Faro, Portugal. Disponível em: <[www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf](http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf)>. Acessado em: 25 jun. 2010.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramaZero Revista de Ciência da Informação**, n. 0, dez. 1999. Disponível em: <[http://dgz.org.br/dez99/F\\_I\\_art.htm](http://dgz.org.br/dez99/F_I_art.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2005. 4. ed. 138 p.

SILVA, Icleia; SPITZ, Rejane. A gestão do conhecimento organizacional e sua relação com a vantagem competitiva. In: ENCUESTRO LATINOAMERICANO DE DISEÑO, 2., 2007, Palermo, Argentina. **Anais...**, Palermo, Argentina, 2007. Disponível em: <[fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/.../02.../A5020.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/.../02.../A5020.pdf) - Argentina>.

Acesso em: 18 mai 2010.

SILVA, Maria dos Remédios da; FARIA, Sueli de Fátima; NOMURA, Creusa Kasumi. Decodificando o conhecimento tácito em biblioteca utilizando a técnica do Protocolo Verbal. 2008. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 10-14 de novembro de 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008. Disponível em: <[www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3582.pdf](http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3582.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2010.

SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf)>. Acesso em: 11 maio 2010.

SILVA, Patrícia Mascarenhas. **Políticas de acesso e uso da informação nos arquivos eclesiais católicos de Salvador**. 2008, 50 p. Monografia (Bacharelado em Arquivologia). Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

SILVA FILHO, Cândido F. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento num contexto de transformações. **Revista de Administração UNISAL**, ano 1, n. 1, jul./dez. 2004. Disponível em: <[www.am.unisal.br/pos/stricto-administracao/.../artigo-01-01-02.pdf](http://www.am.unisal.br/pos/stricto-administracao/.../artigo-01-01-02.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2010.

SIMIÃO, Hugo Eduardo. **Memória Organizacional**. 2001. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2001/bb115/memoria.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2010.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. O arquivista e as políticas públicas de arquivo. In: CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA, 2., 2006, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABARQ/UnB, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/1026>>. Acesso em: 28 abr. 2010.

SPILLER, Arnaldo; PONTES, Cecília Carmen Cunha. Memória Organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN**, São Paulo, v.9, n. 25, p. 96-108, set/dez. 2007. Disponível em: <<http://200.169.97.103/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/149/197>>. Acesso em: 5 mar 2010.

SOUTO, Maria do Socorro Márcia L. **Estudo comparativo entre Brasil e Portugal das práticas gerenciais em empresas de construção, sob a ótica da gestão do conhecimento**. 2003, 322 f. Tese (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <[www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4480.pdf](http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4480.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2010.

TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como um instrumento de poder. **Caderno de pesquisas em administração**, USP, São Paulo, v. 1, n. 3, 2. Sem./1996. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf)> Acesso em: 29 jun. 2010.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 192 p.

TERRA, José Cláudio C. As sete dimensões da Gestão do Conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

VIEGAS, W. Avaliação de políticas públicas: experiências brasileiras: procedimentos metodológicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 28-31 de outubro de 2003, Panamá. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047615.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2010.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991. Disponível em: <[http://tonic.acs.unt.edu/omlit/walsh\\_ungson\\_1991.htm](http://tonic.acs.unt.edu/omlit/walsh_ungson_1991.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2009.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios**: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: IBPEX, 2010. 330 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

**APÊNDICE A**  
**SEMINÁRIO DE CONSCIENTIZAÇÃO**

## **ROTEIRO DO SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO MINISTRADO AOS FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA**

1. Apresentação do pesquisador, do tema e dos objetivos da pesquisa;
2. Definição de conhecimento, em termos simples, pois o público-alvo não era especializado;
3. Definição de conhecimento organizacional, com conceitos como conhecimento tácito e explícito;
4. Apresentação dos conceitos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, definidos no modelo da conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi;
5. Gestão do Conhecimento, algumas definições e práticas;
6. Definições sobre Memória Organizacional e algumas aplicações;
7. Inclusão da escola, suas rotinas e problemas no contexto dos assuntos até então tratados;
8. Definições e debate sobre cultura organizacional, seus níveis visíveis e invisíveis, a cultura nacional e seus traços característicos e as condições em que a cultura acaba sendo fator de sucesso ou não da implantação de um modelo de Memória Organizacional, como inibidores de transferência do conhecimento e paradigmas que se tornam barreiras entre pessoas e setores;
9. Em seguida, foi tratado diretamente sobre a Secretaria e os problemas já abordados nas seções anteriores, com ênfase na máxima “informação é poder”;
10. Foi então aplicada a primeira dinâmica (Anexos B e C): os funcionários foram divididos em dois grupos com a missão de matar o Conde Drácula. Cada grupo recebeu uma ficha com informações e dicas de como proceder, mas uma continha uma informação que a outra não tinha. A missão era definir o dia e a hora propícios para matar o mitológico vampiro, mas com informações faltando, ambas as equipes erraram. Foi então escolhido um representante de cada grupo, que foram levados para fora do recinto para, sem comprometer a missão, arrancar a informação que faltava do grupo rival. Também não conseguiram resolver a missão. Tudo porque um tentava enganar o outro e esconder suas informações, sendo que não havia nenhuma regra que os impedia de simplesmente trocarem de ficha e resolverem o mistério. Essa



dinâmica mostrou o valor do compartilhamento e como ele ajuda a solucionar muitas situações. Apesar de concorrentes, nada impedia os grupos de adotarem estratégias colaborativas. Essa dinâmica foi adaptada de Bonfim (2010);

11. Logo após, foi discorrido sobre o fato de que funcionários administrativos são pagos para usar sua capacidade de raciocínio e independente de como adquirem os conhecimentos acerca dos trabalhos rotineiros, seja por meio de cursos, leituras ou compartilhamento, os dados, informações e conhecimentos gerados pertencem a organização e devem ser disseminados. Estes argumentos são baseados em Bonfim (2010);
12. A conversa retornou aos problemas da Secretaria, como falta de cursos de capacitação para se operar os sistemas *on-line*, o não registro de como operá-los por parte de quem aprendeu por meio de experiência “tentativa e erro”, a não utilização de protocolos para registrar entrada e saídas de documentos, a divisão dos turnos e a sensação de existir duas escolas;
13. Para exemplificar a importância do conhecimento disseminado para a tomada de decisões, foi aplicada outra dinâmica. Os funcionários foram divididos em quatro grupos e cada um recebeu um pacote plástico com balas, chicletes e pirulitos. Junto com o pacote, cada grupo recebeu uma missão, conforme Anexo D. Desta vez os grupos não podiam tomar conhecimento das informações do outro, mas dispunham das mesmas regras para executarem missões diferentes. Apenas duas equipes cumpriram suas missões e ficou evidente que na ânsia pela disputa, não prestaram atenção a regras, informações e detalhes passados pelo palestrante, atestando outra vez a cultura de “posse”, medo de compartilhar, mostrando que conhecimento sem política de uso e acesso, aliado a falta de atenção aos sinais ambientais externos podem causar um colapso na organização. Esta dinâmica também foi adaptada de Bonfim (2010);
14. Após os pareceres finais acerca das atividades, da literatura e do contexto da escola dentro dos assuntos abordados, foi aplicado o questionário, que os funcionários responderam lá mesmo, no laboratório e o entregaram sem a necessidade de se identificarem;
15. Agradecimentos e dispensa dos funcionários.

**ANEXO A**

**QUESTIONÁRIO SOBRE A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

## QUESTIONÁRIO SOBRE A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Prezados funcionários da Secretaria

Vimos, por meio deste, solicitar a sua colaboração nesta pesquisa sobre a Memória Organizacional. Esta faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, cujo objetivo é verificar como são os procedimentos de coleta, registro, armazenamento e recuperação dos conhecimentos produzidos na Secretaria da escola.

A sua colaboração contribuirá para a elaboração de uma proposta para a Memória Organizacional do Estabelecimento de Ensino e desde já agradecemos.

Para o preenchimento dos questionários solicitamos que utilize a seguinte escala:

- (1) Discordo Totalmente**
- (2) Discordo Parcialmente**
- (3) Desconheço**
- (4) Concordo Parcialmente**
- (5) Concordo Totalmente**

### Memória Organizacional – ASPECTOS INDIVIDUAIS

1	O conhecimento dos funcionários com mais tempo de trabalho na Secretaria é repassado aos novos funcionários e funcionários temporários?	
2	O conhecimento tácito (experiências vividas) que o funcionário trouxe para a Secretaria é capturado por meio de fontes como documentos, imagens, conversas, reuniões, palestras, entre outros?	
3	A experiência e o conhecimento adquirido na vivência das rotinas da Secretaria são capturados/registrados por meio de fontes como documentos, imagens, conversas, reuniões, palestras, entre outros?	
4	O funcionário da Secretaria tem a preocupação em utilizar o conhecimento dos demais funcionários, mesmo quando estes são transferidos para outro setor?	

### Memória Organizacional – ASPECTOS CULTURAIS

5	Há oportunidades de compartilhar seu conhecimento com os outros funcionários e receber conhecimento deles?	
6	Na Secretaria há pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento?	
7	Na Secretaria há pessoas que dificultam o compartilhamento do conhecimento?	
8	Existe uma cultura na Secretaria de compartilhamento de conhecimento?	

### **Memória Organizacional – ASPECTOS ESTRUTURAIS E AMBIENTE DE TRABALHO**

9	Há um sistema ou aplicativo que estimula o compartilhamento de conhecimentos?	
10	Existe a possibilidade de mudanças nos procedimentos de trabalho da Secretaria, no sentido de atualizá-la e melhorá-la?	
11	As sugestões dos funcionários da Secretaria, nas atividades cotidianas, para alterações nos procedimentos de trabalho agregam valor?	

### **MEMORIA ORGANIZACIONAL – ASPECTOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS**

12	Os funcionários encontram facilmente as informações registradas de que precisam para seu trabalho?	
13	Na Secretaria, são reutilizadas as soluções existentes?	
14	Na Secretaria há muita informação registrada que facilita o trabalho?	
15	Há incentivo aos funcionários para registrarem as experiências profissionais relevantes para a Secretaria?	
16	É valorizada a padronização de formato na elaboração de documentos?	
17	Observo a preocupação de meus colegas em buscar registros anteriores, quando precisam resolver problemas?	
18	Utilizo registros feitos por outros funcionários para resolver os meus problemas?	
19	Meus colegas da Secretaria se preocupam em registrar os conhecimentos e experiências?	
20	As informações que utilizo nos trabalhos são as mesmas que se encontram disponíveis para meus colegas de setor?	
21	Quase sempre encontro a informação que procuro dentro da Secretaria?	
22	O conhecimento e informações são registrados de acordo com as normas sugeridas pela ABNT?	
23	Os documentos produzidos ou recebidos são encaminhados para o devido arquivamento de acordo com as normas estabelecidas pelo CONARQ?	

24) Indique duas facilidades e duas dificuldades que você encontra na busca de informações internas da Secretaria da escola.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Muito obrigado.**

**ANEXO B**  
**DINÂMICA UTILIZADA NO SEMINÁRIO**  
**DE CONSCIENTIZAÇÃO**

# DINÂMICA 1

## DRÁCULA SAIU DO TÚMULO

O Conde Drácula voltou. O Vampiro-Mor, Filho das Trevas, reclama seu reinado e está sedento! Em uma semana ele sangrou treze moças, sendo cinco delas virgens, seis "moderninhas", uma em "estado interessante" e outra que era "outro" (por isso o número 13 passou a ser sinônimo de azar).

Mas os valentes funcionários da Secretaria vão salvar o mundo, e neste momento, reunidos na Sala de Justiça, estes Superamigos traçam seus planos para livrarem o mundo desta terrível ameaça. Eles se dividiram em duas equipes, que foram batizadas de Equipe 1 e Equipe 2.

### **CARTÃO PARA O GRUPO 1**

1. O Conde Drácula é um vampiro.
2. O Conde Drácula dorme em sua tumba.
3. Você está em Londres.
4. Não há vôo direto da Inglaterra para a Transilvânia.
5. Hoje é segunda-feira.
6. O próximo vôo para Budapeste sai às 18:00 horas.
7. Só é possível matar um vampiro cravando uma estaca de carvalho no coração dele.
8. Só é possível comprar estacas de carvalho na loja do aeroporto de Budapeste.
9. O vôo de Budapeste para a Transilvânia sai às 14:00 horas, às terças e quintas, e dura uma hora.
10. A estação de trem mais próxima do castelo de Drácula é Novahuny.
11. O trem leva seis horas do aeroporto da Transilvânia para Novahuny, e sai do aeroporto ao meio-dia às segundas, quartas e sextas.
12. A chave para a cripta do castelo de Drácula está pendurada num prego, na sacristia da paróquia de Novahuny, que fica ao lado da estação do trem.
13. Os vampiros só podem ser mortos à luz do dia.
14. A paróquia de Novahuny fica aberta do nascer do sol ao pôr do sol.
15. Na Transilvânia, o sol nasce às 9:00 horas e se põe às 17:30 horas.
16. Para se ir da paróquia de Novahuny ao castelo de Drácula, a locomoção é feita a uma velocidade de 7 milhas por hora.

**ANEXO C**  
**DINÂMICA UTILIZADA NO SEMINÁRIO**  
**DE CONSCIENTIZAÇÃO**



# DINÂMICA 1

## DRÁCULA SAIU DO TÚMULO

O Conde Drácula voltou. O Vampiro-Mor, Filho das Trevas, reclama seu reinado e está sedento! Em uma semana ele sangrou treze moças, sendo cinco delas virgens, seis "moderninhas", uma em "estado interessante" e outra que era "outro" (por isso o número 13 passou a ser sinônimo de azar).

Mas os valentes funcionários da Secretaria vão salvar o mundo, e neste momento, reunidos na Sala de Justiça, estes Superamigos traçam seus planos para livrarem o mundo desta terrível ameaça. Eles se dividiram em duas equipes, que foram batizadas de... Equipe 1 e Equipe 2.

## **CARTÃO PARA O GRUPO 2**

1. O Conde Drácula é um vampiro.
2. O Conde Drácula dorme em sua tumba.
3. Você está em Londres.
4. Não há voo direto da Inglaterra para a Transilvânia.
5. Hoje é segunda-feira.
6. O próximo voo para Budapeste sai às 18:00 horas.
7. Só é possível matar um vampiro cravando uma estaca de carvalho no coração dele.
8. Só é possível comprar estacas de carvalho na loja do aeroporto de Budapeste.
9. A loja do aeroporto de Budapeste não abrirá nesta segunda nem na terça-feira devido a um feriado local.
10. O voo de Budapeste para a Transilvânia sai às 14:00 horas, às terças e quintas, e dura uma hora.
11. A estação de trem mais próxima do castelo de Drácula é Novahuny.
12. O trem leva seis horas do aeroporto da Transilvânia para Novahuny, e sai do aeroporto ao meio-dia às segundas, quartas e sextas.
13. A chave para a cripta do castelo de Drácula está pendurada num prego, na sacristia da paróquia de Novahuny, que fica ao lado da estação do trem.
14. Os vampiros só podem ser mortos à luz do dia.
15. A paróquia de Novahuny fica aberta do nascer do sol ao pôr do sol.
16. Na Transilvânia, o sol nasce às 9:00 horas e se põe às 17:30 horas.
17. A paróquia de Novahuny fica a 63 milhas do castelo de Drácula.

**ANEXO D**  
**DINÂMICA UTILIZADA NO SEMINÁRIO**  
**DE CONSCIENTIZAÇÃO**

## DINÂMICA 2

Os funcionários foram divididos em quatro grupos. Cada grupo recebeu um pacote plástico com balas chicletes e pirulitos de variadas cores. Em cada pacote havia dezesseis itens. Estes dezesseis itens estavam divididos em quatro grupos de cores diferentes. Os grupos deveriam realizar negociações, que seriam as missões, e atingir objetivos distintos. Junto com os pacotes, cada grupo recebeu sua missão, estas:

### **Grupo 1 –**

Dentre seus dezesseis itens de quatro cores, deveria negociar com as outras equipes e ao final das negociações, apresentar ao palestrante apenas quinze itens divididos em três grupos de cor diferente;

### **Grupo 2 –**

Dentre seus dezesseis itens de quatro cores, deveria negociar e entregar ao palestrante dez itens de qualquer cor;

### **Grupo 3 –**

Dentre seus dezesseis itens de quatro cores, deveria negociar e agrupar vinte e sete itens em qualquer cor;

### **Grupo 4 –**

Dentre seus dezesseis itens de quatro cores, deveriam negociar e juntar doze itens divididos em dois grupos de cores distintas.

**ANEXO E**  
**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO SiRCO**

## INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO SiRCO – Sistema de Recuperação do Conhecimento

Prezados funcionários da Secretaria

Vimos, por meio deste, solicitar a sua colaboração nesta pesquisa sobre a Memória Organizacional. Esta faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, cujo objetivo é verificar qual o impacto gerado pelo sistema de armazenamento e recuperação dos conhecimentos proposto para a Secretaria da escola nos procedimentos de rotinas durante o período de testes, entre os dias 04/11 a 11/11.

Para o preenchimento deste quadro, solicitamos que utilize dos seguintes critérios:

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO
<b>Produtividade</b>	Como o SiRCO auxilia no desempenho diário?
<b>Inovação</b>	Como o SiRCO auxilia a criar ou tentar expressar novas idéias em seu trabalho?
<b>Satisfação do Usuário</b>	Como o SiRCO auxilia a resolver as dúvidas e problemas dos clientes internos e externos?
<b>Controle Gerencial</b>	Como o SiRCO auxilia a na orientação de processos e desempenho?

Podem ser colocadas quantas respostas quiser no campo "Respostas", ao lado do nome da dimensão avaliada. A sua colaboração contribuirá para a melhoria da proposta para a Memória Organizacional do Estabelecimento de Ensino e desde já agradecemos.

## INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO SiRCo – Sistema de Recuperação do Conhecimento

CRITÉRIOS	RESPOSTAS
PRODUTIVIDADE	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INOVAÇÃO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
SATISFAÇÃO DO USUÁRIO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
CONTROLE GERENCIAL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**Muito obrigado.**

**APÊNDICE B**  
**RELATÓRIO DO PROTOCOLO VERBAL**

# PROCEDIMENTOS DE ROTINAS DIÁRIAS DA EJA

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>02</b>
<b>1 DOCUMENTAÇÃO.....</b>	<b>03</b>
<b>2 CADASTRO.....</b>	<b>04</b>
<b>3 MATRÍCULA.....</b>	<b>05</b>
3.1 Exceções.....	06
3.2 Ensino Religioso.....	06
3.3 Língua Espanhola.....	07
<b>4 TRANSFERÊNCIAS.....</b>	<b>08</b>
4.1 Transferência de outro estabelecimento de ensino com EJA ou CEEBJA.....	08
4.2 Transferência para o Curso Regular de outra escola.....	09
4.3 Transferência para outro EJA ou CEEBJA em outra escola.....	09
<b>5 REMATRÍCULAS.....</b>	<b>10</b>
<b>6 DISCIPLINAS COM DESISTÊNCIAS OU VENCIDAS.....</b>	<b>12</b>
6.1 Desistentes.....	12
6.2 Disciplinas vencidas.....	13
<b>7 FICHAS INDIVIDUAIS.....</b>	<b>14</b>
<b>8 LANÇAMENTOS DE NOTAS E FREQUÊNCIAS.....</b>	<b>15</b>
8.1 Turmas individuais.....	15
8.2 Turmas Coletivas.....	16
<b>9 DECLARAÇÕES.....</b>	<b>17</b>
<b>10 HISTÓRICOS.....</b>	<b>18</b>
10.1 CURSO REGULAR.....	18
10.2 CURSO POR BLOCOS (antigo).....	19
10.2.1 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase I.....	19
10.2.2 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase II.....	20
10.2.3. Grade Curricular do Ensino Médio – Fase III.....	20
10.3 CURSO EJA ETAPAS.....	20
10.3.1 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase I.....	21
10.3.2 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase II.....	21
10.3.3 Grade Curricular do Ensino Médio – Fase III.....	22
10.4 CURSO EJA POR DISCIPLINAS – Nova Proposta / CEEBJA's.....	22
10.4.1 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase I.....	22
10.4.2. Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase II.....	23
10.4.3 Grade Curricular do Ensino Médio – Fase III.....	23
10.5 CURSO POR PERÍODOS.....	23
10.5.1 Ensino Fundamental – Fase I.....	23
10.5.2 Ensino Fundamental – Fase II.....	23
10.5.3 Ensino Médio – Fase III.....	24
10.6 HISTÓRICOS DE OUTROS ESTADOS.....	24
<b>11 APROVEITAMENTOS.....</b>	<b>24</b>
11.1 EXEMPLOS.....	26
<b>12 COMO CRIAR TURMAS.....</b>	<b>27</b>
<b>13 OUTRAS FUNÇÕES.....</b>	<b>27</b>



## INTRODUÇÃO

Este manual pretende auxiliar na resolução dúvidas acerca do curso de Educação de Jovens e Adultos – EJA e operação do sistema SEJA que a gerencia. Faz parte do projeto "**Proposta Para o Desenvolvimento de um Modelo de Memória Organizacional Para Uma Escola Pública Estadual**", que visa preservar o conhecimento desenvolvido, adquirido e utilizado nos processos diários das atividades da secretaria da escola.

Aqui são abordados os processos mais freqüentes, como documentação exigida, forma de realizar o cadastro, matrícula, rematrícula, como fazer a interpretação de históricos de outros cursos e Estados, porcentagem de aproveitamento de estudos por série concluída, lançamento de avaliações e freqüências, preenchimento de fichas individuais, impressão de históricos, declarações e transferências (solicitação, liberação e efetivação), entre outros. Na seção 13 serão mostradas algumas funções que são de uso sazonal, ou seja, se aplicam apenas algumas vezes ao ano ou em casos específicos e raros. Algumas operações do SEJA só podem ser realizadas pela secretária.

Em casos de dúvidas na operação do SEJA, contatar Alceu ou Soraia através do *e-mail* **suporteseja@seed.pr.gov.br** ou pelos telefones **(41) 3250-8325**, com **Soraia** ou **(41) 3200-6092**, com **Alceu**. Dúvidas sobre processos pedagógicos, consultar a coordenadora do curso EJA da escola.

As deliberações que regem o curso e são citadas neste manual podem ser acessadas através do **HD da Secretaria / SiRCO / Curso EJA – Educação de Jovens e Adultos (noite) / Legislações**. O Manual Oficial de Procedimentos do SEJA, editado pelo Celepar, pode ser acessado através do **HD da Secretaria / SiRCO / Curso EJA – Educação de Jovens e Adultos (noite) / Manual Procedimentos do SEJA – Sistema de Educação de Jovens e Adultos**.

Este manual se caracteriza como uma ferramenta auxiliar para o Manual Oficial e está sujeito as alterações que podem ser processadas sem aviso prévio no sistema.

## 1 DOCUMENTAÇÃO

Para efetuar matrícula na EJA, são necessários os seguintes documentos:

1. Cópia da Certidão de Nascimento ou de Casamento;
2. Cópia do RG;
3. Cópia do CPF;
4. Cópia do Título de Eleitor;
5. Cópia da Conta de Luz (COPEL);
6. Declaração de Transferência ou Histórico Escolar (Original e Cópia);
7. 1 foto 3x4;
8. Cópia da Carteira de Reservista.

**IMPORTANTE:** Idade mínima para matrículas na EJA, segundo o Parecer 05/2010:

1. Ensino Fundamental: 15 anos;
2. Ensino Médio: 18 anos.

Destes documentos, Certidão de Nascimento ou Casamento, RG, COPEL e Transferência ou Histórico são **OBRIGATÓRIOS** para ingresso na EJA. Sem eles, o SEJA coloca a escola na lista das que estão com documentos pendentes, gerando sanções.

Sem os demais documentos é possível efetuar o cadastro do aluno no SEJA, porém o problema é que – além de ficar na lista dos devedores – como tudo muda de uma hora para outra, o sistema pode passar a pedir e temos que correr atrás de todos os alunos para cobrar documentos.

Outro detalhe: ao preencher a ficha do SERE no **ato da matrícula**, deve-se colocar dois dados que não possuem campo disponível na folha, mas é pedido pelo SEJA:

6. a) no campo **Órgão Emissor do RG**, colocar a data de emissão do mesmo ao lado da sigla;
7. b) no campo **Endereço**, colocar no final o Número do Identificador da COPEL.

Também preencher a Cor/Raça (Negra, Branca, Amarela ou Parda) e o Estado Civil (Solteiro, Casado, Separado ou Viúvo. Não é válido União Estável e outras coisas do gênero).

O ideal é preencher a ficha do SERE com o interessado presente, para evitar

que faltem detalhes no cadastro do aluno, pois o SEJA é “muito chato” e por falta de qualquer dado, não registra o cadastro.

## 2 CADASTRO

Antes de fazer o cadastro do aluno, deve-se verificar se o candidato já estudou em EJA's ou CEEBJA's e, portanto, já possui CGM, o que torna desnecessário cadastrá-lo. Para esse procedimento basta acessar:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Consultas / Consulta Estudante / Preenche o Nome do Aluno / Consultar.

Se o aluno já tiver CGM, este aparecerá na próxima tela e basta copiá-lo para o SERE e pasta; se aparecer a mensagem "Erro. Não foi encontrado nenhum Estudante com os dados informado", então proceder ao cadastro.

Quando houver duplicação de CGM, basta acessar o SEJA através do *login* e senha da secretária e unificá-los, seguindo o seguinte caminho:

<http://seja.seed.pr.gov.br/seja> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Estudante / Unificar CGM / preencher os campos com os dois CGM's / Pesquisar / Unificar.

**CUIDADO:** ao fazer a unificação, escolher o CGM que contenha os dados mais completos e atualizados. Na dúvida ou unificação sem sucesso, entrar em contato com o Suporte Técnico através do *e-mail*:

[suporteseja@seed.pr.gov.br](mailto:suporteseja@seed.pr.gov.br).

Se não houver problemas como os citados acima, o cadastro do aluno é efetuado no SEJA em:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Estudante / Cadastro de Estudante / Nome do Aluno e Data de Nascimento / Pesquisar / Novo Cadastro.

Ao término do processo, transcrever o número de CGM gerado para a ficha do SERE e para a pasta do aluno.

### 3 MATRÍCULA

Após fazer o cadastro, procede-se a matrícula nas disciplinas a serem cursadas. O aluno pode cursar, no máximo, quatro (04) disciplinas por vez. Caso ele queira fazer apenas três (03), duas (02) ou uma (01), não há problemas.

Depois de escolhidas as disciplinas e organizações, as mesmas devem ser assinadas pelo aluno no verso da ficha SERE, assinaturas estas precedida pela data inicial de matrícula.

Para que o aluno não se perca, deve-se preencher a Guia do Aluno, onde constará o nome, CGM e Ensino do candidato, além das disciplinas, professores, organizações, salas, datas de início de cada disciplina, dias da semana e horários em que as disciplinas serão cursadas e observações quanto a aproveitamentos ou disciplinas concluídas, devidamente assinada pela secretaria e coordenação. Esta Guia pode ser acessada através do:

HD da Secretaria / SiRCO / Curso EJA – Educação de Jovens e Adultos (noite) / EJA 2010 / Guia do Aluno.

Em seguida, passa-se para a matrícula *on-line*. Os passos são:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Matrícula do Aluno / Matrícula do Aluno / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar.

Verificar se o cadastro que se abre é o mesmo do aluno em pauta. Confirmado, as disciplinas só podem ser matriculada uma por vez. Basta selecionar uma disciplina, colocar a data e teclar Incluir Matrícula.

Na segunda página, em Tipo de Oferta, escolher entre Individual ou Coletivo. Em Ação Pedagógica, nada se altera. Em Situação da Matrícula, duas situações: se for aluno sem aproveitamentos de estudo, Matrícula na Disciplina; se for aluno com

aproveitamento de estudos, Aproveitamento de Estudos. Escolhe o Turno de aulas e Continuar.

Na terceira página, se for aluno de turma coletiva, escolhe a turma que ele irá freqüentar; se for de turma individual, essa opção não irá aparecer. Em seguida, se for aluno com aproveitamentos de estudos, em Enquadramento do Aluno seleciona o percentual de aproveitamento que o aluno tem direito; se for aluno sem aproveitamento, essa opção não aparecerá. No campo Observações, localizar o aluno escrevendo "Organização Individual ou Coletiva 00 – 0ª Série". Em seguida, Incluir.

Este processo deve ser repetido para cada disciplina que o aluno for cursar.

### 3.1 Exceções

Quando o aluno possui disciplinas concluídas na EJA por Etapas, Blocos ou cursos similares deste ou outros Estados, tais disciplinas ganham aproveitamento total e devem ser lançadas à parte no momento da matrícula.

Este procedimento é executado no *login* da secretaria e segue este modelo:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Históricos / Exceções / Inclusão / CGM / Selecione um Ensino / Selecione uma Exceção / Confirmar / Escolhe Disciplina / preenche a Data de Conclusão da disciplina / preenche a nota final da disciplina / preenche o nome da escola / preenche o nome da cidade da escola onde a disciplina foi concluída / sigla do Estado onde a disciplina foi concluída / Incluir.

Este processo deve ser repetido para todas as disciplinas que contenham AP (ver mais detalhes na seção HISTÓRICOS). Disciplinas concluídas na EJA por Disciplinas em escolas anteriores já estão lançadas no sistema e não entram como exceção.

### 3.2 Ensino Religioso

Alunos matriculados no Ensino Fundamental têm direito a disciplina de Ensino Religioso, que é de oferta obrigatória pela escola, mas facultativa ao aluno. Se o

aluno for cursá-la, a matrícula segue como descrita na primeira parte desta seção. Caso ele não queria cursar esta disciplina, esta deve ser lançada à parte no momento da matrícula:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Lançamento de Notas / Lanç. Ensino Religioso / CGM / Pesquisar / seleciona o Nome da Escola / seleciona Situação como "NO – Não Optou" / preenche a Data de Matrícula / Salvar.

Em seguida, deve-se colocar uma observação no SEJA:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Históricos / Cadastro Observação / CGM / Selecione Ensino Fundamental / Pesquisar / em Observações escrever "NO – Não Optou por cursar a disciplina de Ensino Religioso" / Salvar.

### 3.3 Língua Espanhola

De oferta obrigatória pela escola, mas facultativa ao aluno, possui duas situações: se o aluno for cursá-la, a matrícula segue como descrita na primeira parte desta seção. Quando as notas forem entregues para lançamento no SEJA, este processo se dá da seguinte forma:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Matrícula do Aluno / Lançamento Espanhol / CGM / Pesquisar / Seleciona uma Escola / preenche a nota / preenche a data / Incluir.

Caso o aluno não queira cursar Língua Espanhola, não se efetiva matrícula nesta disciplina e deve-se colocar uma observação no SEJA:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Históricos / Cadastro Observação / CGM / Selecione Ensino Médio / Pesquisar / em Observações escrever "Conforme Instrução 04/2010 – SUED/SEED, a disciplina de Língua Espanhola é facultativa para o aluno" / Salvar.

## 4 TRANSFERÊNCIAS

Esta seção trata de como se efetuar transferências de outros estabelecimentos para a "nossa" escola e vice-versa.

### 4.1 Transferência de outro estabelecimento com Curso EJA ou CEEBJA

Se o aluno trouxer Declaração de transferência de EJA/CEEBJA com CGM gerado em outra escola, deve-se pedir a transferência do aluno, que se dá em:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Transferência de Estudantes / Solicitação da Transferência / seleciona Escola Origem do Aluno (que aparece ao executar a rotina descrita na Observação 1 ou na Declaração de Transferência do aluno) / Pesquisar / conferir os dados / preencher a solicitação de transferência (pode ser "Por gentileza, liberar a transferência do(a) aluno(a). Grato(a).") / finaliza a operação.

Após o pedido de transferência, deve-se monitorar até a mesma ser liberada, acessando:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Transferência de Estudantes / Efetivação do Aluno / CGM / Pesquisar. Se aparecer mensagem de erro, o aluno ainda não foi liberado; se surgir um menu em cascata pedindo escola de destino, seleciona o nome da escola e finaliza a operação.

Pronto, o aluno é nosso. Esse processo pode demorar alguns dias, até a outra escola organizar as coisas do aluno para liberá-lo. Após efetivar a transferência do aluno é interessante acessar o cadastro e verificar se os dados estão corretos e completos em:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Estudante / Cadastro de Estudante / CGM / Pesquisar.

Isso manterá o cadastro do aluno atualizado e evitará problemas no momento da coleta de dados pelo Censo Escolar.

#### 4.2 Transferência para o Curso Regular de outra escola

Ao receber a Declaração de Vaga, acessamos:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Ficha Individual / Preenchimento Observação / CGM / Selecionar o Ensino / Pesquisar / em Observação Frente escreve "Declaramos que o Histórico Escolar será expedido em trinta (30) dias" / Salvar.

Após, entregamos ao aluno a Guia de Transferência emitida pelo SEJA em:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Ficha Individual / Impressão / CGM / Seleciona o Ensino / Gerar Relatório.

Em seguida, imprimir o Histórico para conferência e assinatura em:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Históricos / Seleciona o Ensino / Gerar Relatório.

Observar se há necessidade de fazer histórico de Regular, Blocos, Períodos ou EJA's cursadas na nossa escola, e neste caso, emite-se uma Declaração de Transferência indicando a Série, Período, Etapa ou Bloco que o aluno cursou.

#### 4.3 Transferência para outro EJA ou CEEBJA em outra escola

Não é necessário Declaração de Vaga. Para transferência, acessar:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Ficha Individual / Preenchimento Observação / CGM / Selecionar o Ensino / Pesquisar / em Observação Frente escrever "Declaramos que o Histórico Escolar será



expedido em trinta (30) dias" / Salvar.

Após, entregamos ao aluno a Guia de Transferência emitida pelo SEJA em:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Ficha Individual / Impressão / CGM / Selecciona o Ensino / Gerar Relatório.

Imprimir o Histórico para conferência e assinatura em:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Históricos / Selecciona o Ensino / Gerar Relatório.

Observar se há necessidade de fazer histórico de Regular, Blocos, Períodos ou EJA's cursadas na nossa escola, e neste caso, emite-se uma Declaração de Transferência indicando a Série, Período, Etapa ou Bloco que o aluno cursou. Após ser emitida a transferência e impresso a Guia/Histórico, liberar o aluno no SEJA para que ele possa ser efetivado pela outra escola em:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Alunos / Transferência de Estudantes / Liberação do Aluno / CGM / Pesquisar / Confirmar Liberação de Transferência.

**IMPORTANTE:** no momento da transferência, buscar junto à equipe pedagógica e professores se necessário, as avaliações e frequências do aluno. Se for aluno de turma coletiva, lançar no sistema e só depois liberá-lo no SEJA, se for aluno de turma individual, recolher as fichas individuais, checar se estão assinadas por professores, aluno e pedagoga, e se os conteúdos no verso estão preenchidos. Tudo OK, pedir ao aluno que tire cópias das fichas, pois ele deve levá-las (as cópias) para a outra escola para que saibam quantas aulas ele já fez e que conteúdos já cursou.

## 5 REMATRÍCULAS

Para rematrículas (matrículas em disciplinas novas), o aluno deve apresentar

sua Guia para que se possa ver seu horário e encaixar uma nova disciplina. Comparando a Guia com o Cronograma da escola, pode-se escolher uma disciplina nova de duas formas:

5.1 Pega uma disciplina em organização INDIVIDUAL e a coloca no horário da disciplina concluída. Essa disciplina nova pode ser colocada em mais de uma organização, de maneira que preencha o horário do aluno;

5.2 Se nenhuma disciplina se encaixar no horário, conversar com o aluno sobre a possibilidade de mudar o horário, mantendo as disciplinas em curso, mas mudando dias e horas, até mesmo mudando para turma individual, para melhor acondicionar o horário.

Se a nota final da disciplina concluída não estiver disponível para lançamento no SEJA, haverá problemas para matricular o aluno em nova disciplina. A saída é colocar DESISTENTE na disciplina concluída, que abrirá espaço para a nova matrícula (o aluno só pode ser matriculado em quatro disciplinas por vez). Quando as notas finais chegarem, basta lançá-las e tudo certo. Para colocar a desistência, basta acessar:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Lançamento Notas Indiv. / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar Disciplina / Escolhe uma Disciplina / Lançar notas / Situação: Desistente / Incluir.

Se precisar alterar a organização da disciplina, basta seguir:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Matrícula do Aluno / Matrícula do Aluno / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar / Disciplinas Matriculadas / Alterar Matrícula / optar por Coletivo ou Individual / Continuar / alterar Observações se necessário / Alterar.

Pronto, o aluno desistente está rematriculado. Fazer uma nova Guia para o aluno e assinar, solicitando que o mesmo se dirija à coordenação para assinatura da pedagoga.

**OBSERVAÇÃO:** Sempre que os alunos comparecerem à Secretaria, é prudente olhar em sua pasta se todas as suas fichas individuais estão assinadas e se não estiverem, pedir a ele que assine todas. O arquivo inativo está repleto de fichas incompletas, pois os professores não coletam as assinaturas – nem assinam – na sala de aula, os alunos desistem e as fichas foram guardadas. Numa eventual transferência, será problema, pois o professor pode não estar mais lecionando nesta escola para terminar de preencher a ficha.

## 6 DISCIPLINAS COM DESISTÊNCIAS OU VENCIDAS

Nesta seção trataremos dos alunos que desistem ou trancam o curso, seus prazos de retorno e tempo para caducar as disciplinas.

### 6.1 Desistentes

Se o aluno ficar dois meses sem comparecimento, será declarado como desistente e deverá ter suas fichas recolhidas e arquivadas junto com sua pasta, além de ter seu *status* alterado no SEJA:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Lançamento Notas Indiv. / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar Disciplina / Escolhe uma Disciplina / Lançar notas / Situação: Desistente / Incluir.

Alunos de organizações coletivas não geram recolhimento de fichas. Se este não trancar sua matrícula, reprova por falta e terá que cursar a disciplina outra vez. Se houver trancamento, ao voltar, o aluno pode continuar de onde parou. Se for aluno de organização coletiva, deve retornar em uma organização individual, tendo suas notas e frequências resgatadas dos livros de registros de classe dos professores e transpassadas para as fichas individuais; se era aluno de organização individual, em seu retorno basta reativá-lo no SEJA e devolver as fichas para a

coordenação.

Nos dois casos, as rematrículas devem obedecer ao cronograma da escola e os alunos devem assinar novamente no verso da ficha SERE ao lado da data da rematrícula. Também se deve fazer uma nova Guia para o aluno e assinar, solicitando que o mesmo se dirija à coordenação para assinatura da pedagoga. Para reativar o aluno, basta seguir:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Lançamento Notas Indiv. / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar Disciplina / Escolhe uma Disciplina / Lançar notas / Situação: Ativo / Incluir.

Se precisar alterar a organização da disciplina, basta seguir:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Matrícula do Aluno / Matrícula do Aluno / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar / Disciplinas Matriculadas / Alterar Matrícula / optar por Coletivo ou Individual / Continuar / alterar Observações se necessário / Alterar.

## 6.2 Disciplinas vencidas

Nesta modalidade, o aluno pode ficar até 02 anos fora da escola que ainda terá direito de continuar seus estudos de onde parou. Isso vale mesmo que o aluno tenha desistido e retornado várias vezes. Ao término deste prazo, se o aluno por qualquer motivo não se encontra freqüentando as aulas, suas avaliações e freqüências devem ser desconsideradas e o mesmo será rematriculado “do zero”. Todos os alunos têm no máximo dois (02) anos, a partir da data inicial da matrícula, para concluir as disciplinas.

As exceções são:

6.2.1 Para os casos de alunos amparados pelo SAREH;

6.2.2 Para casos de alunos que desistiram, retornaram e não terminarão no prazo.

Estes têm direito de prosseguir, mas se desistirem ou trancarem perdem a matéria.

Desistências (por menos de dois anos) não fazem perder aproveitamentos. No retorno destes alunos, suas matrículas devem ser reativadas através do:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Lançamento Notas Indiv. / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar Disciplina / Escolhe uma Disciplina / Lançar notas / Situação: Ativo / Incluir.

Se precisar alterar a organização da disciplina, basta seguir:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Matrícula do Aluno / Matrícula do Aluno / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar / Disciplinas Matriculadas / Alterar Matrícula / optar por Coletivo ou Individual / Continuar / alterar Observações se necessário / Alterar.

Pronto, o aluno desistente está rematriculado.

## 7 FICHAS INDIVIDUAIS

Documentos para registro de avaliações e frequências de alunos em turmas individuais, estas fichas podem ser impressas do SEJA através do:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Relatórios / Ficha de Registro Manual / escolhe o Ensino.

**ATENÇÃO:** as fichas saem iguais para todas as matérias, independente do Ensino e do aproveitamento. Para facilitar para os professores e pedagogos, foram desenvolvidas fichas específicas para cada matéria, cada Ensino, cada série e cada aproveitamento, com as horas/aulas, aulas e os dados do aluno digitados.

Estas fichas foram desenvolvidas porque apareceram casos onde o aluno

tinha aproveitamentos e os professores os estavam fazendo cursar toda a grade horária porque "não sabem nada" sobre aproveitamentos, além de não fazerem o preenchimento correto dos dados dos alunos e escreverem com letras horrorosas.

Estas fichas personalizadas podem ser acessadas no:

HD da Secretaria / SiRCO / Curso EJA – Educação de Jovens e Adultos (noite) / Fichas Individuais.

Quando o aluno muda de coletiva para individual, suas notas e avaliações devem ser resgatadas dos livros de classe dos professores e repassadas para fichas individuais, devendo-se, no verso, anular as linhas e colunas referentes aos conteúdos já cursados. Se for aluno com aproveitamento, procede-se da mesma forma.

**OBSERVAÇÃO:** sempre verificar se as fichas estão sendo entregues assinadas e devidamente preenchidas (fechamentos na parte da frente e conteúdos no verso). Há um espaço, "Arquivo-Morto", onde deve-se colocar o endereço do arquivo inativo a qual pertence a pasta do aluno, caso ele possua um, pois é comum fichas chegarem com semanas de atraso e a pasta já ter sido recolhida, e se este campo estiver preenchido, poupa tempo em localizar a documentação.

**ATENÇÃO:** estas fichas jamaiz devem ser entregues para os alunos, nem professores, apenas para a coordenadora.

## 8 LANÇAMENTOS DE NOTAS E FREQUÊNCIAS

Nesta seção serão apresentadas as maneiras de se fazer lançamento de avaliações e frequências dos alunos de organizações individuais e coletivas.

### 8.1 Turmas individuais

Ao receber as fichas individuais para lançamento de notas e frequência, basta acessar:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Lançamento Notas Indiv. /

CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar Disciplina / Escolhe uma Disciplina / Lançar notas / na primeira linha vão as notas e na segunda, as frequências / Incluir.

Pronto, avaliação lançada. Assinar e datar a ficha e devolver à coordenadora.  
Se o aluno for concluinte na disciplina:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Lançamento Notas Indiv. / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar Disciplina / Escolhe uma Disciplina / Lançar notas / Situação do Aluno: Concluinte Final / preenche a Data de Conclusão / na primeira linha vão as notas e na segunda, as frequências / Incluir.

Assinar e datar a ficha, verificar se todo o preenchimento está correto, colocá-la na pasta do aluno e na ficha do SERE, no verso, escrever de vermelho CONCLUINTE ao lado da disciplina concluída.

## 8.2 Turmas Coletivas

Ao receber a pasta de notas de turmas coletivas, acessa-se:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Lançamento Notas Turma / Selecione um Ensino / Selecione uma Disciplina / Selecione uma Turma / Lançar notas / na primeira linha vão as notas e na segunda, as frequências / Lançar Notas.

Pronto, avaliações lançadas. Assinar e datar a pasta de notas e devolver à coordenadora. Se for uma turma concluinte, seguir os seguintes passos:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Lançamento Notas Turma / Selecione um Ensino / Selecione uma Disciplina / Selecione uma Turma /

Lançar notas / na primeira linha vão as notas e na segunda, as frequências / Situação: Concluinte Final / preenche a Data de Conclusão / Lançar Notas.

Após o lançamento no SEJA, pegar a pasta de cada aluno concluinte na disciplina e escrever com tinta vermelha CONCLUINTE no verso da ficha SERE, ao lado da disciplina concluída. Devolver a pasta de notas para a coordenação.

## 9 DECLARAÇÕES

Quando um aluno pedir Declaração de Matrícula, deve-se verificar se o aluno realmente está frequentando as aulas. Por mais que ele seja desistente, continua matriculado e o SEJA emite a declaração. Portanto, para evitar se entregar declarações a alunos evadidos – e que possam causar transtornos futuros à escola – basta seguir os seguintes passos:

9.1 Pedir RG do aluno;

9.2 Procurar nas gavetas de Alunos Ativos. Se não encontrar, o aluno deve ser desistente, o que pode ser confirmado procurando no arquivo inativo, e consequentemente seu pedido deve ser negado. Deve-se solicitar que o mesmo regularize sua situação para que possa ter direito a qualquer tipo de Declaração;

9.3 Estando entre os ativos, pegar a pasta do aluno e acessar o SEJA pelo *link*: <http://seja.seed.pr.gov.br/seja>;

9.4 Acessar Menu / Consulta / Situação do Aluno / CGM / Consultar;

9.5 Se estiver com 03 ou 04 “Ativo” na Situação das disciplinas, acessar Menu / Relatórios / Declaração / Matrícula / CGM / Selecciona o Ensino / Gerar Relatório / Imprimir;

9.6 Se estiver com apenas 01 ou 02 “Ativos” na Situação das disciplinas, o pedido deve ser recusado, pois o aluno não possui frequência e deve regularizar sua situação na Coordenação.

Para imprimir declarações, basta acessar:



### 9.7 Declaração de Matrícula:

<http://seja.seed.pr.gov.br/seja> / Menu / Relatórios / Declaração / Matrícula / CGM / Selecione um Ensino / Gerar Relatório / Imprimir;

### 9.8 Declaração de Conclusão de Disciplinas:

<http://seja.seed.pr.gov.br/seja> / Menu / Relatórios / Declaração / Disciplina / CGM / Selecione um Ensino / Gerar Relatório / Imprimir.

### 9.9 Declaração de Conclusão de Curso:

<http://seja.seed.pr.gov.br/seja> / Menu / Relatórios / Declaração / Curso / CGM / Selecione um Ensino / Gerar Relatório / Imprimir.

Em caso de sistema fora do ar, há uma pasta com declarações da EJA disponível na ante-sala da secretaria para preenchimento manual.

**ATENÇÃO:** declarações de matrícula para a URBS devem ser necessariamente manuais, pois é exigido dias, horários e disciplinas do aluno, coisas que o SEJA não informa.

## 10 HISTÓRICOS

Devido aos muitos cursos ofertados pelo Estado, o número de históricos diferentes causa algumas confusões. Nesta seção serão apresentados os históricos mais comumente usados e como interpretá-los para aproveitamentos e matrículas na EJA.

### 10.1 CURSO REGULAR

- ⇒ Modalidade seriada amparada pela LDB 9394/96, cada Série cursada no gera 25% de aproveitamento;
- ⇒ Se o aluno trocar a EJA Disciplinas pelo Regular, perde toda a carga horária e avaliações cursadas;

- ⇒ Na modalidade Ensino Médio por Blocos atual, só aproveita quando o aluno conclui os dois blocos que formam a Série; se cursar um e desistir/reprovar o outro, perde a Série.

## 10.2 CURSO POR BLOCOS (antigo)

Amparado pela Deliberação 10/96, este foi um “experimento pedagógico” implantado por poucos anos (1997-2000). Consiste em 15 blocos, sendo:

### **Ensino Fundamental – Fase I**

- 1º e 2º Blocos equivalentes à 1ª Série;
- 3º Bloco equivalente à 2ª Série;
- 4º Bloco equivalente à 3ª Série;
- 5º Bloco equivalente à 4ª Série.

### **Ensino Fundamental – Fase II**

- 1º e 2º Blocos equivalentes ao 5ª Série;
- 3º Bloco equivalente à 6ª Série;
- 4º Bloco equivalente à 7ª Série;
- 5º Bloco equivalente à 8ª Série.

### **Ensino Médio – Fase III**

- 1º e 2º Blocos equivalentes ao 1º Ano
- 3º Bloco equivalente ao 2º Ano;
- 4º e 5º Bloco equivalente ao 3º Ano.

#### 10.2.1 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase I

A Fase I é composta por 5 Blocos de Disciplinas, sendo o primeiro o de alfabetização, ofertando o Teste de Sondagem para os alunos sem comprovante de escolaridade. O Teste tem por finalidade situar o aluno na série que corresponde à escolaridade que já possui, quando não pode comprová-la por documentação

escolar.

### 10.2.2 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase II

<b>1º Bloco</b>	<b>2º Bloco</b>	<b>3º Bloco</b>
Português I Matemática I História I Educação Física I	Português II Matemática II História II Geografia I Educação Física II	Português III Matemática III Geografia II Educação Artística I
<b>4º Bloco</b>		<b>5º Bloco</b>
Português IV Matemática IV Educação Artística II Ciências I Ensino Religioso		Português V Matemática V Ciências II Língua Estrangeira Moderna

### 10.2.3. Grade Curricular do Ensino Médio – Fase III

<b>1º Bloco</b>	<b>2º Bloco</b>	<b>3º Bloco</b>
Português I Matemática I História I Geografia I	Português II Matemática II História II Geografia II Educação Artística	Português III Matemática III Biologia I Educação Física
<b>4º Bloco</b>		<b>5º Bloco</b>
Português IV Matemática IV Biologia II Física I Química I		Português V Matemática V Física II Química II Língua Estrangeira Moderna

Os Blocos duravam 01 semestre cada um, num total de dois anos e meio para cada Fase. Valiam como Séries concluídas para ingresso em outras modalidades cada bloco concluído e sua série respectiva. Para a EJA, se aproveitam apenas as disciplinas que sejam **AP**.

## 10.3 CURSO EJA ETAPAS

Regida pela LDB 9394/96, possui semelhança com os Blocos pelo fato de

reunir as disciplinas por grupos. Substituiu os Blocos, ofertada entre 2002 e 2007, sendo cursada em 04 Etapas por Fase – enquanto os Blocos eram 05.

### **Ensino Fundamental – Fase I**

Português, Matemática e Ciências da Terra,  
equivale a 1ª à 4ª Série

### **Ensino Fundamental – Fase II**

- 1ª Etapa equivale à 5ª Série;
- 2ª Etapa equivale à 6ª Série;
- 3ª Etapa equivale à 7ª Série;
- 4ª Etapa equivale à 8ª Série.

### **Ensino Médio – Fase III**

- 1ª Etapa equivale ao 1º Ano;
- 2ª Etapa equivale ao 2º Ano;
- 3ª e 4ª Etapas equivalem ao 3º Ano.

#### **10.3.1 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase I**

Alfabetização com Teste de Sondagem para os alunos sem comprovante de escolaridade. O Teste tem por finalidade situar o aluno na série que corresponde à escolaridade que já possui, quando não pode comprová-la por documentação escolar.

#### **10.3.2 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase II**

<b>1º Etapa</b>	<b>2º Etapa</b>	<b>3º Etapa</b>	<b>4º Etapa</b>
Português Matemática História Geografia	Português Matemática História Geografia	Português Matemática Educação Artística Educação Física	Português Matemática Ciências Inglês

Educação Física	Educação Física	Inglês	Educação Física
-----------------	-----------------	--------	-----------------

### 10.3.3 Grade Curricular do Ensino Médio – Fase III

1º Etapa	2º Etapa	3º Etapa	4º Etapa
Português Matemática História Geografia Educação Física Inglês	Português Matemática História Geografia Educação Física	Português Matemática Educação Artística Educação Física Física Química	Português Matemática Biologia Educação Física Física Química

Cada Etapa durava 01 semestre, levando 02 anos para a conclusão de cada Fase, e cada etapa concluída equivalia a uma Série em caso de transferência para o Regular. Para a EJA Disciplinas, no entanto, só valem as disciplinas com **AP** em sua situação. As disciplinas com AP têm validade perene.

## 10.4 CURSO EJA POR DISCIPLINAS – Nova Proposta / CEEBJA's

Nesta modalidade, sob Parecer 2995/02 - CEE e Deliberação 06/06, o curso é por eliminação de disciplinas e não seriado, onde o aluno pode cursar até 04 disciplinas por vez. O Ensino Fundamental possui 08 matérias e o Médio, 12, cada qual com sua carga horária, sujeita a aproveitamentos de estudos. Em contrapartida, a carga horária cursada aqui não se aplica a nenhuma outra modalidade, sendo perdida na transferência de curso.

Cada **Série / Período** concluído gera aproveitamento de estudo em 25%, 50% e 75% das cargas horárias para o Ensino Fundamental; e 25% e 50% das cargas horárias para o Ensino Médio. Disciplinas concluídas em outras modalidades geram aproveitamentos de 100%.

### 10.4.1 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase I

Alfabetização com Teste de Sondagem para os alunos sem comprovante de escolaridade. O Teste tem por finalidade situar o aluno na série que corresponde à escolaridade que já possui, quando não pode comprová-la por documentação

escolar.

#### 10.4.2 Grade Curricular do Ensino Fundamental – Fase II

Arte	História
Ciências Naturais	LEM - Inglês
Educação Física	Matemática
Geografia	Português

#### 10.4.3 Grade Curricular do Ensino Médio – Fase III

Arte	História
Biologia	LEM - Inglês
Educação Física	Matemática
Filosofia	Português
Física	Química
Geografia	Sociologia

### 10.5 CURSO POR PERÍODOS

O bom e velho Supletivo, guiado pela Resolução 5390/93. Cada Período durava 01 semestre e equivalia a uma Série, fazendo com que o aluno tenha aproveitamento de Estudos na EJA.

#### 10.5.1 Ensino Fundamental – Fase I

- 1º Período equivale à 1ª e 2ª Séries;
- 2º Período equivale à 3ª à 4ª Séries.

#### 10.5.2 Ensino Fundamental – Fase II

- 3º Período equivale à 5ª Série;
- 4º Período equivale à 6ª Série;
- 5º Período equivale à 7ª Série;

- 6º Período equivale à 8ª Série.

### 10.5.3 Ensino Médio – Fase III

- 1º Período equivale ao 1º Ano;
- 2º Período equivale ao 2º Ano;
- 3º Período equivale ao 3º Ano.

## 10.6 HISTÓRICOS DE OUTROS ESTADOS

Atenção aos famigerados “históricos estrangeiros”. Principalmente de Santa Catarina. Todos eles devem ser analisados atentamente para ver em qual modalidade listada acima ele se encaixa (ex: CEJA, de Santa Catarina = EJA/CEEBJA, do Paraná). Se não se encaixar em nenhum – e não é raro isso acontecer – encaminhar para a coordenadora da EJA.

## 11 APROVEITAMENTOS(\*)

São aceitos para Aproveitamento Parcial de Estudos apenas conclusões de SÉRIES ou PERÍODO. Etapas, Blocos, Ciclos e outras modalidades não geram aproveitamentos. Os aproveitamentos são de 25%, 50% e 75%. Cada série ou período concluído equivale a determinado aproveitamento de carga horária, distribuídos da seguinte forma:

Ensino Fundamental		Ensino Médio	
Série Concluída	Apr.(%)	Série Concluída	Apr.(%)
5ª Série	25%	1º Ano	25%
6ª Série	50%	2º Ano	50%
7ª Série	75%		

Cada disciplina tem sua carga horária e de acordo com a série ou período cursado, a porcentagem da tabela acima é aplicada a cada disciplina, individualmente, reduzindo a carga horária e o número de avaliações que o aluno

deverá fazer, conforme tabelas abaixo:

ENSINO FUNDAMENTAL				
DISCIPLINA	APROVEITAMENTOS			
	5ª Série (0%)	6ª Série (25%)	7ª Série (50%)	8ª Série (75%)
Arte e Educação Física.	54 Aulas e 02 Avaliações	48 Aulas e 02 Avaliações	32 Aulas e 01 Avaliação	16 Aulas e 01 Avaliação
Ciências, Geografia, História e Inglês.	192 Aulas e 04 Avaliações	144 Aulas e 03 Avaliações	96 Aulas e 02 Avaliações	48 Aulas e 01 Avaliação
Matemática e Português.	272 Aulas e 06 Avaliações	204 Aulas e 04 Avaliações	136 Aulas e 03 Avaliações	68 Aulas e 02 Avaliações
ENSINO MÉDIO				
DISCIPLINA	APROVEITAMENTOS			
	1º Ano (0%)	2º Ano (25%)	3º Ano (50%)	
Arte, Educação Física, Filosofia e Sociologia.	54 Aulas e 02 Avaliações	48 Aulas e 02 Avaliações	32 Aulas e 01 Avaliação	
Biologia, Física, Geografia, História, Inglês e Química.	128 Aulas e 04 Avaliações	96 Aulas e 03 Avaliações	64 Aulas e 02 Avaliações	
Matemática e Português.	208 Aulas e 06 Avaliações	156 Aulas e 04 Avaliações	104 Aulas e 03 Avaliações	

Se o aluno cursou EJA Etapas ou Blocos, as etapas ou blocos concluídos não contam como série, ou seja, não geram aproveitamentos. Nestes casos, só serão aproveitadas as disciplinas que estiveram com o resultado **AP**, gerando aproveitamento total na disciplina.

ÁREAS DE CONHECIMENTO	1ª Etapa – Total de Horas-Aula: 420			2ª Etapa – Total de Horas-Aula: 420			3ª Etapa – Total de Horas-Aula: 340			4ª Etapa – Total de Horas-Aula: 340		
	MF	Resultado	Época	MF	Resultado	Época	MF	Resultado	Época	MF	Resultado	Época
PORTUGUES	----	PC	02/10	----	PC	28/08	----	PC	15/006	9.0	AP	16/12
ARTES	----	-----	-----	----	-----	-----	8.4	AP	-----	----	-----	-----
ED. FÍSICA	----	PC	02/10	----	PC	28/08	----	PC	15/006	8.0	AP	16/12
INGLÊS	9.0	AP	02/10	----	-----	-----	----	-----	-----	----	-----	-----
MATEMÁTICA	----	PC	02/10	----	PC	28/08	----	PC	15/006	7.2	AP	16/12
CIÊNCIAS	----	-----	-----	----	-----	-----	----	PC	15/006	8.6	AP	16/12
HISTÓRIA	----	PC	02/10	7.4	AP	28/08	----	-----	-----	----	-----	-----
GEOGRAFIA	----	PC	02/10	8.0	AP	28/08	----	-----	-----	----	-----	-----



## 11.1 EXEMPLOS

### 11.1.1 Histórico Escolar com a 6ª Série do Regular concluída e desistente ou reprovado na 4ª Etapa do Ensino Fundamental.

O aluno não precisará cursar Artes por constarem AP como resultado (vide histórico acima) e terá aproveitamento de 50% na carga horária das demais disciplinas (vide Grade) por ter concluído a 6ª Série.

### 11.1.2 Histórico Escolar até a 4ª Série do Regular, 3ª Período, 3º Bloco e é desistente ou reprovado na 4ª Etapa.

O aluno não precisará cursar Geografia, Ensino Religioso e Artes por constarem AP como resultado (vide Grade de Blocos) e terá aproveitamento de 25% na carga horária das demais disciplinas (vide Grade dos Períodos) por ter concluído o 3º Período, que é equivalente a 6ª Série.

### 11.1.3 Histórico Escolar de desistente/reprovado na 5ª Série, 2ª Bloco, 3ª Etapa e desistente/reprovado no 6º Período

O aluno não tem direito à aproveitamentos, pois concluiu apenas a 4ª Série, e não precisará cursar a disciplina de Arte, concluída na 3ª Etapa.

Há inúmeras combinações que podem aparecer, mas basta não se deixar impressionar pela extensão do histórico nem pelo número de modalidades que o aluno pode ter passado. Inicialmente, ignora-se o que não for Séries ou Períodos, achando assim a Série que o aluno já concluiu e conseqüentemente a qual aproveitamento o mesmo tem direito; depois, verifica-se se há alguma disciplina com AP. Na dúvida, contatar a Coordenadora da EJA.

---

#### (\*) Referências

Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Departamento de Educação e Trabalho. Coordenação da Educação de Jovens e Adultos. **Organização do ensino fundamental – Fase II e médio na modalidade de educação de jovens e adultos – EJA**. Rede estadual de ensino. Orientações. 2009. Pág. 7

Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Departamento de Educação e Trabalho. Coordenação da Educação de Jovens e Adultos. **Adendo de Alteração e Adequações ao Regimento Escolar**. 2009. Pág. 03-04

---

## 12 COMO CRIAR TURMAS

A criação de turmas de Organizações Coletivas (visto que não há turmas individuais, apenas matrículas nas disciplinas, conforme seção MATRÍCULAS) deve ser feita antes de tentar matricular os alunos. Para isto, segue-se:

<<http://seja.seed.pr.gov.br/seja>> / Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Turmas da SEDE / Selecione um Ensino / Selecione uma Disciplina / Pesquisar / Clique Aqui.

Depois, basta ir preenchendo e montando a turma. Recomenda-se que no momento em que for nomeá-la, siga-se este modelo: "Organização Coletiva/Individual 00 – Prof. Fulano (2010)". Isto permite encontrar a turma na hora da matrícula do aluno.

## 13 OUTRAS FUNÇÕES

Nesta seção estão descritas outras funções do SEJA que são de uso sazonal. Todas precisam ser acessadas através do *link* <http://seja.seed.pr.gov.br/seja>. **ATENÇÃO:** Algumas funções se realizam apenas no *login* da Secretária.

Atualizar os dados da escola: Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Dados da Escola / Pesquisar / Gravar;

Numerar os alunos nas turmas: Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Gerar Seqüência de Chamada / Selecione uma Escola / Selecione uma Disciplina / Pesquisar Turmas / Selecione uma Turma / Gerar Seqüência de Chamada

Consultar ou reorganizar o cronograma: Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Consulta/Readequar Cronograma / selecionar Período / Prosseguir / Sair;

Consulta de dados pendentes de alunos: Menu / Acompanhamento do Aluno / Estudante / Erros no cadastro de Alunos / Pesquisar / entra em cada letra, que mostrará os alunos cujo nome se iniciam com aquela letra e a indicação de qual dado está incorreta ou faltando;

Matrícula de turma concluinte em nova disciplina: quando uma turma de alunos encerra uma disciplina e todos vão se matricular em uma mesma nova disciplina. Menu / Acompanhamento do Aluno / Matrícula do Aluno / Matrícula Turma a Turma / Selecione um Ensino / Selecione Turma de Origem (disciplina que os alunos concluíram) / selecione Turma de Destino (disciplina que os alunos serão matriculados) / Pesquisar alunos / Se um ou mais alunos não acompanhar a turma, basta "deselecionar" seu nome que estes serão excluídos da transferência de turma / preencher a Data da Matrícula / Efetivar Matrícula;

Exclusão de disciplinas: Menu / Acompanhamento do Aluno / Matrícula do Aluno / Exclusão de Disciplinas / CGM / Selecione uma Escola / Selecione um Ensino / Pesquisar / selecione a(s) disciplina(s) em questão / Excluir; **ou** Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Matrícula do Aluno / Matrícula do Aluno / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar / selecione Disciplinas Matriculadas / Alterar Matrícula / Continuar / Excluir. Neste segundo processo, deve-se primeiro apagar notas ou freqüências que a disciplina que vai ser excluída possua. Para isso, Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Lançamento Notas Indiv. / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar Disciplina / Escolhe uma Disciplina / Lançar notas / apagar as notas e as freqüências / Incluir.

Corrigir lançamento de disciplina concluída: Menu / Acompanhamento do Aluno / Administração Escolar / Lançamento de Notas / Correção de Lançamento / CGM / Selecione um Ensino / Pesquisar Disciplina / Escolhe uma Disciplina / Lançar notas / na primeira linha vão as notas e na segunda, as freqüências / Incluir;

Verificação de alunos com mais de dois meses sem freqüência: emite uma lista com os nomes de alunos que, por qualquer motivo, estejam a mais de 60 dias sem lançamentos. Menu / Consultas / Alunos 2 Meses Sem Atualização / Selecione um Ensino / Pesquisar. Imprimir a lista e verificar junto à coordenação se os alunos da lista gerada estão freqüentando: se sim, atualizar notas e freqüências, ou na ausência delas, no caso de alunos faltosos, selecionar o nome do aluno e clicar Atualizar; se os alunos não estão freqüentando, recolher suas fichas individuais e arquivar junto com as respectivas pastas no arquivo inativo. Se todos os alunos estão freqüentando, basta clicar em Atualizar todos e depois em Atualizar, e se no meio da lista houver desistentes, basta "deselecionar" seus nomes e clicar em Atualizar, que apenas os alunos com freqüência serão atualizados;

Verificar a situação do aluno: para visualizar o histórico escolar e atual situação do aluno. Menu / Consultas / Situação do Aluno / CGM / seleciona SEJA / Consultar;

Gerar espelhos para turmas coletivas: Menu / Relatórios / Livro de Chamada / Selecione um Ensino / Selecione uma Disciplina / Selecione uma Turma / selecione uma Versão (recomenda-se HTML) / Executar Consulta / Imprimir;

Emissão de relatório final: Menu / Relatórios / Relatório Final (seleciona a ação que deseja efetuar).

Existem casos de alunos que cursaram o CEEBJA, em alguns casos a EJA, anterior a 2006, quando era um outro sistema que gerenciava a vida escolar e podem gerar, mas não necessariamente, alguns incômodos. Estas são algumas formas de se resolver a situação:

1. Visualizar o histórico escolar e situação do aluno que estudou antes de 2006: Menu / Consultas / Situação do Aluno / CGM / seleciona SABI / Consultar.
2. Menu / Acompanhamento do Aluno / Estudante / Aluno da Proposta Antiga / CGM / Pesquisar / Ativar.
3. Menu / Acompanhamento do Aluno / Matrícula do Aluno / Buscar Proposta Anterior 2006 / CGM / Selecionar um Ensino / Pesquisar / Ativar Matrícula.

Pode haver a necessidade de unificação de CGM's, caso o aluno tenha cursado disciplinas pelo SEJA e pelo SABI, bastando seguir as orientações da Seção 2 deste manual.